

فويتشيخ هامان

يجي غوت

# احترام الصراع



بناء التفاهم المثمر في  
مواقف الصراع اليومية

ترجمه إلى العربية  
د . مطاع بركات



منتدى سور الأزبكية

[WWW.BOOKS4ALL.NET](http://WWW.BOOKS4ALL.NET)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

احترام الصراع

جميع الحقوق محفوظة

الطبعة الأولى ١٤١٦ هـ ١٩٩٦ م

العدد ١٠٠٠

موافقة وزارة الإعلام رقم ( ٢٦٦٥٩ ) تاريخ ١١/٢٧/١٩٩٥م

الناشر دار الآفاق والأنفس.

دمشق - شارع مسلم البارودي - ص.ب ٤٧٢٧

هاتف ٢٢١٥١٢٣ فاكس ٥١١٧٦٠٦

العنوان الأصلي للكتاب

**Docenie Konflikt  
Od walki i manipulacji do  
współpracy  
Jerzy Gut, Wojciech Haman  
Warsaw, 1993**

# الفهرس

٩	مقدمة المترجم
١٥	مقدمة الكتاب
٢٠	الصراع والتحكم بالآخرين .. أي: لماذا يتصارع الناس
٢٩	الجزء الأول : كيف يتم بناء التواصل والتفاهم
٣٢	١- الإلتطباع الأول
٥٠	٢- أساسيات التفاهم البناء
٦٧	٣- الإصغاء الفعال
٧٠	A- التلخيص
٨٢	B- التمثل
٨٦	C- توجيه الحديث
٩٧	الجزء الثاني : كيف يمكن مواجهة مواقف الضغط ومحاولات التحكم
١٠١	٤- الصعوبة في قول "لا"
١٠٦	لأولاً: الرفض التوكيدي للذات
١١٥	ثانياً: الأسطوانة المشروخة
١٢٢	ثالثاً: حماية الحدود الشخصية

١٢٨	٥- الإستعاضة عن التقييمات بالأراء
١٤١	٦- التعامل مع النقد الموجه إلينا
١٤٢	لولاً: البحث عن النقد
١٤٨	ثانياً: مواجهة التلميحات
١٥٠	ثالثاً: التنبيه
١٥٣	رابعاً: استباق النقد
١٥٩	الجزء الثالث : المفاوضات الهادفة إلى إحراز التعاون
١٦٥	٧- القواعد العامة والأساسية للتفاوض
١٦٥	لولاً: ميز بين الأشخاص والمشكلات
١٧٢	ثانياً: ركز اهتمامك على المصالح لا المواقف
١٧٦	ثالثاً: قم بصياغة الأسئلة قبل أن تصوغ الإجابات
١٧٩	رابعاً: فتر الحصات
١٨٥	٨- مراحل المفاوضة الهادفة إلى إحراز التعاون
١٨٦	لولاً: الاتفاق على قواعد السلوك
١٩٠	ثانياً: تحديد مصالحنا ومصالح الآخر
٢١٦	ثالثاً: صياغة المشكلات
٢٢٤	رابعاً: البحث عن حلول
٢٣٤	الجزء الرابع : خاتمة





## مقدمة المترجم

يبدو كتاب " احترام الصراع " للوهلة الأولى وكأنه مرشد عملي للأشخاص الذين هم بحكم مهنتهم أو منصبهم الوظيفي أو أوضاع معيشتهم على احتكاك دائم بالصراعات المختلفة، ويتوجب عليهم المفاوضة لحل كثير من المشكلات. غير أن القراءة المتأنية للكتاب ترينا بوضوح أنه أكثر من ذلك بكثير ..

كثيرة هي الإيديولوجيات والمذاهب والأحزاب السياسية التي تدعو في هذه الأيام إلى التسامح والحوار ونبذ العنف، ولكن القليل منها فقط استطاع أن يجسد شعاراته هذه في سلوك عملي محسوس. ولا نعتقد أن هذا عائد دائماً إلى المخالفة المقصودة للشعارات المرفوعة ولا إلى زيفها ، ولكن أيضاً إلى جهل طرائق تحويل الشعارات النظرية إلى سلوك حقيقي وعملي.

إن صراع المصالح هو قدر الإنسان وغيره ممن يحيى على هذه الأرض ، وكثير ممن يناقشون قضايا الصراع يراوحون بين قطبين متناظرين متعاكسين في التطرف.. فبعضهم يحث الإنسان

على الصلابة والحسم والقسوة وخاصة عندما يؤمن بأنه على حق مطلق ، فيقود بهذا إلى "تمزيق العقدة" بدلاً من حلها، في حين أن البعض الآخر يرى أن المهانة والتسامح المطلق والزهد "في عرض الدنيا" وفي المصالح الشخصية هو الطريق الأمثل ليصل الإنسان إلى تحقيق إنسانيته ويتجنب الطمع والحروب ، وهذا يؤدي في غالب الأحيان إلى أن يستغل الآخرون هذا "الزاهد المستسلم" ويمعنوا سيطرة وتحكماً في حقوقه ومصالحه ، مما يقود على المدى البعيد كذلك إلى الحرب والعراك.

ولا تعد الصراعات سبباً للحروب بين الناس والدول ، ولكن طرائق مواجهة هذه الصراعات هي التي تقود في العادة إلى اندلاع هذه الحروب . فمثلاً إن تجاهل إنجلترا ودول أوروبا الغربية الأخرى لإشارات هتلر العدوانية الواضحة التي سبقت الحرب العالمية الثانية لم تؤد إلى أن يحترم هتلر هذه "الروح المسالمة"، بل زادت من فتاعته بقوته المطلقة ، وهذا ما قاده إلى إشعال نار حرب تعجز عن وصف ويلاتها الكلمات.

عندما يسيطر عليك الآخر فأنت في أغلب الأحيان شريكه في الخطأ ، لأن مواقف السيطرة الحقيقية تنشأ وتستمر عندما نسمح للآخرين أن يغتصبوا حقوقنا ونكون سلبيين تجاههم جهلاً بما

يجري أو خوفاً من سطوتهم ، ويذكرنا هذا بأفكار المفكر الجزائري مالك بن نبي حين يحدثنا عن ضرورة الاهتمام بالقضاء على قابلية الاستعمار قبل الإنشغال بالحقد ومحاولات القضاء عليه.

إن قيمة هذا الكتاب تكمن بشكل أساسي في أنه يدلنا على طرائق التعامل مع الصراع ، ويبصّرنا " دون تنظير أو أدلجة " بنتائج كل شكل من أشكال هذا التعامل ، سواء في الأسرة أم في أماكن العمل أم ضمن التجمعات البشرية الكبيرة.

ويقترح كاتبنا الكتاب خطوات بسيطة وواضحة ومنطقية لعملية المفاوضة والأهم من هذا كله أنها خطوات عملية ، بمعنى أن الفرد قادر على أن يجرب تطبيقها بنفسه في حياته اليومية.

ولئن كانت بعض أمثلة الكتاب نابعة من صميم حياة المجتمعات الغربية فإن شيئاً من التأمل في جوهرها كفيل بأن يجعلنا ندرك كم نحن البشر متشابهون فيما بيننا، ولئن اختلفت الكلمات التي يستخدمها أفراد مجتمعات مختلفة في مواجهة مواقف الصراع فإن "تكنيكاتهم" وردود أفعالهم في هذه المواقف تظل متشابهة إلى حد بعيد.

وفي هذا الوقت الذي يكثر فيه الحديث عن كثير من المفوضات في شتى أنحاء العالم، أدعو القارئ العربي إلى قراءة هذا الكتاب الذي يزوده بشكل علمي وبسيط بمعارف قد تكون ضرورية جداً لإزالة " التفكير النمطي " الشائع عن مفهوم المفوضات ، فهي ليست بالضرورة استسلاماً وتقييداً بالحقوق . وكذلك فهي ليست تعنتاً وحرماً لومجرد إقحام للآخر على طاولة . . فكما يقول الكاتبان في أحد فصول الكتاب "عندما يحدث أن يكون في مواقف المفوضات طرف منتصر وآخر مهزوم فإن الأغلب أن كلا الطرفين سيخسران على المدى الطويل " ..

على كل حال كان هذا انطباعي الخاص لدى قراءتي للكتاب ، والذي كان السبب الأساسي في رغبتني في تقديمه للقارئ العربي، وأترك للقارئ أن يكون بنفسه أيضاً انطباعه الشخصي..

ولود أن أشير في النهاية إلى أن مجرد التفكير في هذه المسائل هو مخيم كبير للمجتمع ككل ، وكلني ثقة بأن ما ينجح ويستمر لا بد أن يكون " خيراً وأبقى " لأنه كما قال تعالى:

﴿كذلك يضرب الله الحق والباطل فأما الزبد فذهب جفاء وأما ما ينفع الناس فيمكث في الأرض كذلك يضرب الله الأمثال﴾  
للرعد ١٧.

دمشق في ٧ / تشرين الأول / ١٩٩٥

المترجم

د. مطاع بركات



## مقدمة

### لماذا كتبنا هذا الكتاب؟!..

قام هذا الكتاب على أساس خبرتنا الطويلة في حل الصراعات الأسرية وغيرها من الصراعات بين الأفراد ، إننا من دعاة العملية والواقعية ولهذا نريد أن نقدم في هذا العمل طرائق محددة لمواجهة مواقف الصراع بين الأفراد ، إن عملنا الطويل في مجال المعالجة النفسية يشكل القاعدة الحقيقية التي زودتنا بالخبرات والمعارف.

ففي السنوات الأخيرة عملنا معاً ( المؤلفان ) في عدة مؤسسات ( بنوك شركات ) فنظمنا دورات خاصة للعاملين في تلك المؤسسات في مجال القدرة على التفاوض المثمر ، ومقاومة أشكال هيمنة وتحكم الآخرين وحل الصراعات بشكل بناء . . . بكلام آخر: فقد دربنا الناس أن يتجنبوا المزالق التي تؤدي بهم إلى صراعات غير مثمرة وأن يتجنبوا الخضوع والإذعان

لنحكم الآخرين بهم ، وأن يكتسبوا من القدرات ما يمكنهم من الحوار العثمر، ومن بناء علاقة تعاون ببناء مع الآخرين.

ونريد أن نشجعك أيها القارئ العزيز، للاستفادة من الطرائق المعروضة في هذا الكتاب وذلك فقط عندما تشعر أن التعاون مع الآخر يشكل مصلحة حقيقية لك ، أما إذا شعرت في أي موقف صراع أنك تفضل خوض المعارك أو الإلتحاح والتراجع عن تحقيق أهدافك (باسم مصلحة عليا مثلاً) فافعل ما تراه مناسباً لموقفك ولا تهتم كثيراً للطرائق المعروضة هنا عن أصول الحوار البناء والتفاوض الناجح.

إننا في الحقيقة لا نريد أن نعلم أحداً ما الذي ينبغي عليه فعله أو عدم فعله في حياته. وببساطة لا نريد أن نطلق أحكاماً فلسفية قيمة لنقول للناس ما هو حق وخير وما هو باطل وشر. فإذا كنت تعتقد إذاً أن التعاون مع الآخرين هو حاجتك ومطلبك ، وأنه يحقق قرراً أكبر من حاجتك في علاقتك بالآخر، فإننا نقدم لك مجموعة من النصائح والطرائق المحددة لتساعدك في ذلك. إن مفهوم المصلحة هو مفهوم جوهري في هذا الكتاب ، فالشيء الذي يكون في مصلحتي ( سلوك ، موقف ) هو الذي يمكن لي من خلاله أن أحقق فائدة ونفعاً ، وبحقق لي إرضاء حاجاتي



على المدى القريب أو البعيد ، لهذا لا ينبغي عليك أن تأخذ أيًا من فقرات هذا الكتاب دون نقد وتفكير ، اسأل نفسك دائماً: هل يستأهل هذا الأمر التجربة ؟ هل لي فيه مصلحة ؟ إذا كنت ترى أن مصلحتك تكمن في إيجاد حلول وسط متعلقة مع الطرف الآخر من أجل الاحتفاظ بعلاقة جيدة معه فيمكنك أن تجرب نجوع الطرائق التي سنقدمها لك في هذا الكتاب في حياتك الواقعية في مواقف الصراع الصعبة.

إننا في مواقف الصراع غالباً ما نخضع لانفعالاتنا وارنكاساتنا وننسى أن نحقق ما فيه مصلحتنا. وهكذا نتعارك مع الآخر ونحاول بشتى الطرق إقناعه بوجهة نظرنا ، نحاول أن نثبت لنا على حق ، ونتمسك بأمل خادع مفاده أن النصر اللحظي في موقف الصراع سيضمن لنا النجاح الدائم ، ولكن الواقع يثبت لنا أنه حين يكون هناك منتصر ومهزوم بناتج الصراع فإن كلا الطرفين يخسر على المدى الطويل ولهذا نزعج أن أيًا منهما ليس في وضع يمكنه من أن يضمن لنفسه تحقيق مصالحه الهامة حقاً.

لقد كانت هذه الفكرة من أهم دوافعنا لتأليف هذا الكتاب ، فنحن نعتقد أن هناك طرائق محددة يمكن لها أن تساعد كثيراً في حل

أنواع الصراع على اختلافها " الصراعات الشخصية ، صراعات الجماعات ، والصراعات المهنية " ، ولهذا فإننا نقدم هذا الكتاب إلى أولئك الذين يعملون في مجتمعات إدارية ، وإلى موظفي الشركات العامة ، وكذلك إلى الأفراد الراغبين أن يكتسبوا وسائل فعالة للتفاوض العنصر وحل الخلافات الشخصية مع الآخرين.

كذلك يمكن للكتاب أن يكون مفيداً للأشخاص الذين يعانون من صعوبات خاصة في التعاون والتفاعل مع الآخرين ، ولأولئك الذين يريدون أن يتفاوضوا مع شركاء لهم يريدون الانفصال عنهم بأقل الطرائق إيلاً وأكثراً نفعاً لكلا الطرفين. إن تجنب الحرب مع الآخرين وعدم الخضوع لهم في نفس الوقت ، وكذلك بناء علاقات التعاون والنفع المتبادل معهم يتطلب منا أن نمتلك القدرات التالية:

- ﴿ إقامة الإتصال مع الآخر .
- ﴿ الحديث مع الغير بشكل بناء وليس بشكل جارح .
- ﴿ التعرف على أهم المصالح المشتركة .
- ﴿ التعرف على الصعوبات المشتركة .
- ﴿ الحرص على التفاوض بشكل يرضي الطرفين .

﴿ مقاومة الضغط ومحاولات الهيمنة .

وبناء على ما سبق فإن بنية الكتاب أنت متناسقة بشكل منطقي على النحو التالي:

﴿ كيف يمكن بناء علاقة بناءة مبنية على فهم متبادل.

﴿ كيف يمكن مواجهة ضغوطات الآخر ومحاولاته في السيطرة علينا.

﴿ كيف يمكن التفاوض بشكل فعال بحيث نضمن تعاون الطرف الآخر.

إنه لمن الصعب أن نتخيل إمكانية التوصل إلى حلول مبدعة للصراعات دون امتلاك القدرات الأساسية في التواصل مع الآخر والتحدث معه بوضوح ، ومقاومة ضغوطه وسيطرته. إن التفاوض الموجه نحو التعاون هو خير طريق لتجنب الوقوع في معارك هدامة أو في خنوع وتهاون مجحف.

إن هذا الكتاب هو إجابةنا عن السؤال الذي يطرحه كثيرون: ماذا ينبغي أن أفعل ، وأي الطرائق أستخدم في مواقف الصراع والمفاوضات الواقعية ؟

## الصراع والتحكم بالآخرين..

### أي : لماذا يتصارع الناس ؟! ..

عندما كنا نَقود مجموعات التدريب على "فن المفاوضة" وعندما كان يتم الإستعانة بنا كوسطاء في حل الصراعات الواقعية " بين أفراد الأسرة أوبين فرق العمل في المؤسسات " لاحظنا وجود طريقة عامة عند الناس في تفكيرهم بالصراع. إنهم أولاً يخشون الصراع ، ويفهمونه على أنه شكل من أشكال القتال مع الآخر، بل والحرب معه ، ففي الحرب يوجد عادة منتصر ومهزوم وفي الحرب يتم خرق كثير من القواعد الأخلاقية الهامة التي تُحترم وقت السلم ، اذ يستعمل الناس " والدول " في الحرب كل الطرق المتاحة لتهديم الخصم ، فإذا كنا نواجه الطرف الآخر في موقف الصراع " على أنه عدو فلننا

نسعى لتهديمه وإخضاعه وليس إلى حل المشكلة التي ولدت الصراع.

وإننا على قناعة كبيرة بأن هذا الأسلوب في التفكير ازداد حدة مع موجة التغيرات الاجتماعية والإقتصادية والإيديولوجية الحادة التي أصابت بلداناً كثيرة في العالم في الثمانينات من هذا القرن ومنها بولونيا ( الوضع مشابه في بلدان المعسكر الإشتراكي سابقاً وفي كثير من بلدان العالم الثالث التي اضطرت لإجراء تعديلات حادة في سياستها الداخلية والخارجية لمعاشاة النظام العالمي الجديد ) وحيث أنه لا توجد في هذه البلدان مؤسسات جديدة متخصصة قادرة على التكفل في مواقف الصراع المتزايدة باستثناء القديمة منها (الجهاز الأمني والجهاز القضائي على سبيل المثال) والتي تتناقص فاعليتها يوماً بعد يوم في كبح للصراعات فإن آثار هذا الوضع تبدو واضحة في الحياة اليومية وعلى شتى المستويات: في أجهزة السلطة ، في الأوساط العائلية ، وفي أماكن العمل.

ففي كل مكان نرى أن اختلاف المصالح والشك بالآخرين يزداد حدة إلى درجة أن الناس يشنون فيما بينهم حروباً أو يقطعون علاقاتهم ببعضهم بشكل مفاجئ.

إن الحديث عن أسباب هذه الظاهرة يفوق إمكانياتنا الفردية بكثير وسيكون هذا الموضوع بالتأكيد محط اهتمام علماء الاقتصاد والاجتماع والتاريخ وعلم النفس في الفترة القريبة القادمة ، لكننا نؤمن على كل حال من معايشتنا العملية لهذه المشكلة بأننا قادرون على أن نقدم للقراء مدخلاً آخر لفهم الصراع، وأن نقترح عليهم طرائق محددة ومنطقية نخدمهم في حل الصراعات بشكل بناء ومبدع لا يؤذي مصالحهم على المدى البعيد أو القريب.

## هل الصراع شر؟!..

لعلك تتفق معنا أيها القارئ في أنه من الصعب تصور تطور العالم لولا وجود الصراعات فيه ، والواقع أن محاولات التوفيق بين المصالح والحاجات والأفكار المتضاربة بشكل متبعاً أساسياً للأفكار المبدعة والحلول المبتكرة ، إذ إن مواقف الصراع تقدر مخزوناً هائلاً من الطاقة يمكن لفائدتها أن تكون عظيمة لو وجهت الإتجاه الصحيح.

عندما تخاف من مواقف الصراع أو تعاملها كشكل من أشكال الحرب فإنك تفقد إمكانية التعرف حقاً إلى الطرف الآخر ، كما تفقد إمكانية التعبير عن حاجتك ومصالحك.

إن خبرتنا المهنية والعيادة التي تزيد على خمسة عشر عاماً قد شكلت فينا قناعة كبيرة أن النقاش الجاد الشجاع للقضايا الصعبة المتعلقة بين الأفراد والجماعات هو وحده الكفيل ببناء الأمن الحقيقي وتشييد أواصر الثقة فيما بينهم وإنه لما يستحق العناء حقاً أن نحاول الاستفادة من الطاقة الكبيرة الكامنة في كل أشكال الصراع المختلفة.

ليس الصراع هو منبع أشكال العراك والحرب بين الناس ، وإنما ينبع ذلك عن أسلوبهم في حل هذه الصراعات.

هل تذكر من واقع حياتك الخاصة كم من الراحة " بل والسعادة " يتبع حل صراع قوي مع شخص يهتمك كثيراً ؟ .. إن كثيراً من الأزواج يشعرون بالحب والتفاهم الأكبر مع شركاء حياتهم والرضى عنهم (حتى في مجال الحياة الجنسية) بعد حل صراع شديد معهم ، وبعد أن يقوم كل منهم بالتعبير عن ألمه وغضبه وشكوكه حيال الطرف الآخر ومن ثم يتم التوصل بعد ذلك إلى تقدير وجهة نظر الآخر وإلى حل مشترك يرضي الطرفين.

إن المسائل الهامة والمعقدة التي نتجنبها عادة أو التي نؤجل بحثها وتوضيحها مع الآخرين تتجمع في نفوسنا مسببة لنا ضغطاً شديداً من المشاعر والإنفعالات السلبية حيالهم ( الغضب المستعر، الشعور بالظلم والمهانة...الخ )، إن هذه المشاعر الحبيسة في داخلنا والصراعات التي نتجنب إثارتها تتسبب في أن يتحول أسلوب تفكيرنا مبتعداً عن الواقعية والمنطق ، لنبدأ العيش في جو مخلق من الخيالات والأوهام عن أنفسنا وعن الآخر .

إن الخيالات غالباً ما تكون أشد خطراً وضرراً من الوقائع الموضوعية المتعلقة بموضوع الصراع ، ولا شك في أن بمقدورك أن تتذكر من خبرتك الخاصة صراعات كنت تخافها كثيراً وتحسب لها ألف حساب ثم اتضح لك فيما بعد أنها كانت سهلة الحل وأن مخاوفك كانت دون مبرر .

إن الأوهام التي لا يتم تمحيصها في ضوء الوقائع تصبح بعد فترة بسيطة هواجس خارجة عن قدرة صاحبها على ضبطها وتبدأ في السيطرة عليه ، مثل هذه الأوهام غالباً ما تكون وراء أحكامنا المسبقة ووراء تفسيرنا "المتحيز" لأقوال وأفعال الآخرين بشكل سيء بوضوح إلى علاقاتنا معهم .



لقد لاحظنا أثناء عملنا المهني لمرات عديدة ومتكررة في  
وساطتنا بين ممثلي إدارات المؤسسات وبين التنظيمات النقابية  
كيف أن المحادثات الصريحة والواضحة كانت سبباً في أن  
يكتشف كل من الطرفين "بدهشة بالغة" أن أفراد الطرف الآخر  
هم أشخاص عاديون مثلهم، لهم مشاعرهم ونواياهم الطيبة  
وليسوا كما تخيلوا قبل ذلك أفراداً شريرين مشاكسين ومعلونين  
بالكراهية فقط.

## لماذا يحاول الناس السيطرة على الآخرين؟! . . .

ليس هدفنا هنا أن نقدم إجابة علمية كاملة عن هذا السؤال ولكن  
ما يهمنا أن نلفت انتباه القارئ إلى "المعطيات" الأساسية التي  
تؤدي إلى تحكم الناس بالآخرين وتقديم بعض المقترحات العملية  
لمواجهة محاولات السيطرة.

إن الناس قد سيطروا وسيطرون وسيبقون يحاولون السيطرة  
على بعضهم بعضاً، ومن الطبيعي أننا عندما نواجه محاولة من  
أحد للسيطرة علينا نحاول المقاومة ونشعر تجاهه بمشاعر سلبية  
مختلفة لكن علينا أن نتذكر على كل حال أننا أنفسنا نحاول في

لوقات معينة أن نسيطر على الآخرين شعورياً لو لا شعورياً  
فإذا أردت لها القارئ أن تحل صراعاتك مع الآخرين بنجاح  
فإن عليك أن تتقبل هذا الواقع.

ليس من المفيد أن يجري التفكير بشكل مسبق في تقييم جامد  
ومجحف بحق هؤلاء الذين يحاولون في مواقف الصراع التحكم  
بسلوكك وكنهم جميعاً من طينة واحدة، كأن تفكر بأن "هذا  
الإنسان سيء ويحاول أن يحقق أغراضاً مشبوهة" و عندما  
تحاول أنت نفسك أن تتحكم في سلوك الآخر فإن غالب الظن أنه  
هو أيضاً يفكر فيك بالأسلوب ذاته وبهذا يمكن أن تنشأ بينكما  
حلقة معيبة لا تخرجان منها، فبدلاً من أن تقيم شريكك في  
الصراع بهذا الشكل الجامد والحدّي يمكنك أن تحمل نفسك عناء  
محاولة فهم دوافعه لمثل هذا السلوك.

إن الناس على الأغلب يحاولون السيطرة على الآخرين لواحد  
من الأسباب التالية:

« يؤمنون بأنهم حين يحققون أغراضهم هم فقط فإنهم  
سيربحون الصراع بالتأكيد.

﴿ يخافون من اللقاء الحقيقي والشخصي بالآخرين  
(وخاصة فيما يتعلق بالتعبير عن القضايا الصعبة  
والمهمة).

﴿ يتقصون الدور والموقع الذي يمثلونه في الصراع بدلاً  
من تمثيل حاجات ومصالح الطرفين.

﴿ يخضعون لجمود التفكير النمطي الجاهز في حل  
المواقف المشككة، ولا يحاولون أو لا يقدرون على  
ابتداع أساليب جديدة وخلاقة.

﴿ يحاولون حماية وتأمين أشد جوانب شخصياتهم ضعفاً  
وحساسية.

﴿ يحاولون تجاوز الصراع أو حله بشكل سطحي دون  
التعمق في جذوره وحقيقته.

إنه لأمر يستاهل العناء إذاً أن نعي هذه الآليات والأسباب، من  
أجل أن نتمكن بهدوء وفعالية من عدم الخضوع للسيطرة ، وإنه  
لنن المفيد أيضاً أن نكشف القناع في أنفسنا وفي الآخرين عن  
سلوك السيطرة ولكن ليس من المفيد أن ننظر إلى من يحاول  
السيطرة على أنه وحش شرير. إن إضفاء معنى مبالغ فيه حول  
مثل هذا السلوك يمكن أن يؤدي بالنتيجة إلى تبادل الاتهامات

والدخول في لعبة للقط والفأر 'ها أنا ألتقطتك من جديد وأنت تحاول السيطرة علي' .

إن الوسيط والمفاوض الناجح هو ذلك الذي يفهم مصالح الأطراف الواقعة في صراع ويتمكن من التعبير عنها بشكل واضح وموضوعي ، مما يمكنه من أن يفتح الأطراف " على الأغلب " بالتعاون معه دون الوقوع تحت سيطرته.

في الفصول القائمة سنشرح كيف يمكن لنا أن نتقني المعطيات التي يمكن أن نجد فيها أنفسنا، وكيف نقاوم السيطرة وأشكال الضغط من قبل شريك الصراع ، وكيف نحاول الإقلادة من الصراع فائدة قصوى.



## الجزء الأول

### كيفية يتم بناء التواصل والتفاهم

١- الإنطباع الأول

٢- القواعد الأساسية للتفاهم البناء

٣- الإستماع الفعال والمفيد في التواصل

المثمر

إن الصراع يمكن أن يظل مبدعاً ومفيداً إلا إذا تحول إلى معركة هدامة بين الأطراف، وإن المعركة والانتصار كثيراً ما يكونان للبعض هدفاً بحد ذاته ، فإذا كان هدفك أنت هو التفاهم والتعاون المستمر مع الآخر، فعليك أن تمتلك المهارات والفترات التي يمكنك من بناء أسلوب آخر للعلاقة "غير العراك" تحل على أساسه صراعاتك مع الآخرين.

إن من الضروري لك في هذه الحال أن تخلق الظروف لك ولشريكك في الصراع والتي تفوقكما معاً إلى التعاون في حل الصراع ، والطريقة الأساسية والعامة من أجل خلق ذلك التفاهم هي إقامة التواصل الجيد ، والتفقد بقواعد التفاهم المستمر وعدم اظهار التفوق والقوة على الطرف الآخر .

وعندما يكون التواصل صعباً فإننا غالباً مانحمل الطرف الآخر مسؤولية ذلك ونلقي عليه تبعات سير المعادنة ونتائجها وكثيراً ما نردد في أنفسنا عبارات شبيهة بالأمثلة التالية:

لماذا يفعل هذا الشخص بي ذلك؟ (إلقاء المسؤولية على

الآخر)

(تقييم الآخر)

(تعميم)

إنه غبي وعنيد

إنه لا يريد أن يفهمني أبداً

إن مثل هذه الأفكار الداخلية تثير فينا مشاعر سلبية (غضب ، عتب ، شعور بالظلم ، فقدان الحماس للآخر) وتؤدي إلى شيء من التعبئة ضده ، وبالتالي تبعدنا عنه بشكل طبيعي وحتمي وتقلص من فرص التفاهم معه .

وننسى حينذاك أن كلا الطرفين له نصيب في إعطاء الصراع شكله وحدته ، وأن كلا الطرفين له دور في سير الحوار اللفظي وغير اللفظي مع الطرف الآخر . صحيح أن قدرتنا على صوغ سلوك الآخر هي قدرة محدودة، ولكن قدرتنا على ضبط سلوكنا تجاهه هي أكبر بكثير .

إن خبرتنا العملية قد شككت فينا القناعة بأن المدخل الإنساني والمقاربة الموضوعية في التعامل مع الآخر تزيد بشكل هائل من إمكانية تأثيرنا على شكل المفاوضات وأسلوب حل الصراع معه . إن السلوك الأصيل الذي لا ينبع عن أفكار مسبقة نمطية يمكن أن يلعب دوراً مهماً جداً في تعديل سلوك الآخر أثناء الصراع.

من الأسهل علينا الحكم بأن الآخر لا يريد أن يفهمنا مطلقاً من أن نأخذ على عاتقنا مسؤولية أكبر للبحث في معالجة أنفسنا

"مالشيء الذي فعله بحيث لا يصبح الطرف الآخر قادراً على فهمي ؟"

يعرض هذا الفصل طرقاً محددة وعملية من أجل بناء اتصال مثمر مع الآخر، ويجيب عن السؤال الذي يدور في خلد كل مفاوض ناجح : لماذا ينبغي علي أن أفعل بحيث يفهم كل منا الآخر فهماً أفضل ؟ .

## ١. الإنطباع الأول

غالباً ما يحدد الاحتكاك الأول بين الناس الجو الذي سوف تدور فيه أحاديثهم طيلة اللقاء. وفي مواقف المفاوضات تعتبر اللحظة الأولى من أهم لحظات الحوار، إذ يعتبر كل من الطرفين فيها "نون كلام" عن مصلحته الأساسية في المفاوضات.

قد يصيب الإنطباع الأول في بعض الأحيان ولكنه بالتأكيد لا يصيب دائماً، وربما ستجد في ذاكرتك إذا فتشت في خبراتك السابقة عدداً من المواقف التي كان انطباعك الأول فيها عن شخص ما خاطئاً، إذ إن الإنطباع الأول عندما يكون سلبياً يقرر طبيعة العلاقة من خلال القلق الذي يثيره فيك حيال الآخر وعادة ما يستجيب المرء لقلقه بشكل دفاعي وخاصة في المواقف



الصعبة، فمثلاً يمكن أن يكون الدفاع سلبياً على شكل تراجع والتزام للحذر والسكوت، ويمكن أن يصبح المرء هجوماً ومتوتراً أكثر من اللازم، أو أن نتصنع إبراز الثقة الزائدة بالنفس، فنلقي النكات ونحاول إغواء الآخر بذلك وهذا كله يؤدي بنا إلى أن لا نكون عفويين وثقائين، وغالباً ما يأخذ الطرف الآخر في هذه الحالة انطباعاً أولياً عنا كما يبدو له في هذا اللقاء لذلك يجب عليك أن تتذكر في مواقف التفاوض أن الآخر يشعر هو أيضاً بشيء من القلق حيالك، وأنه ربما يحاول أن يواجه قلقه هذا بأسلوب شبيه لأسلوبك في مواجهة القلق ، فإذا كنت تشعر أن من مصلحتك أن تشجع محدثك على التعاون المستمر وأن تتجنب وإياء أخطاء التفكير النمطي فاحرص إذاً على جو لقاءك به، وذلك من خلال تبادل المعلومات معه عن شخصك وعن شخصه هو أيضاً، ولعل هذا يساعد في تجنب سوء الفهم وفي بناء الثقة بينكما. ولنتنقل الآن للحديث عن ذلك بشكل أكثر تحديداً...

## كن على وعي بما أتيت به إلى اللقاء

في قناعتنا أنه لا يوجد ناس شريريون تماماً ولا خيريون بالكامل كما لا يوجد أشخاص فعالون دائماً أو أشخاص فاشلون على الدوام ، فكل إنسان منا يملك خصالاً جيدة وأخرى سيئة والمشكلة هي أننا في مواقف التفاعل الاجتماعي مع الآخرين ننسبه غالباً إلى نواحي قصورنا بدلاً من التركيز على نقاط قوتنا الكامنة، ومن أجل تجنب ذلك الخطأ حاول أن تحدد لنفسك العزايا التي تتمتع بها ونقاط ضعفك في علاقاتك مع الآخرين بومن المهم هنا أن تُعد قائمتين منفصلتين بكل من هذه الصفات، وأن تحرص قدر الإمكان أن تملأهما بتان وروية وصراحة. وعندما يزداد وعيك بإمكانياتك الاجتماعية الحقيقية فإن بإمكانك أن تحاول الاستفادة من الجيد وأن تتجنب ذلك الضعيف منها.

توجد طريقة أخرى لزيادة التعرف على إمكاناتك الشخصية وذلك من خلال جمع المعلومات عن نفسك من خلال آخرين تتق بهم من حولك يمكنك أن توجه إليهم بضع أسئلة مثل:

﴿ كيف كان انطباعك الأول عني حين تلاقينا أول

مرة ؟

﴿ أي الصفات لاحظت في أمثالك آنذاك ؟

﴿ كيف تبدو لك ردود فعلي في مواقف الصراع ؟

إن الإجابات التي يمكن أن تسمعها عن مثل هذه الأسئلة قد تفاجئك كثيراً، وغالباً ما كان المشاركون في دوراتنا التدريبية يصعقون عند مشاهدة تسجيلات لمواقف تمثيلية (سيكودراما) شاركوا هم فيها في صراع تمثيلي وذلك لابتعاد ردود أفعالهم المسجلة عما كانوا يتخيلونه عن أنفسهم ، وهكذا كان بعض الأشخاص الذين يملكون عن أنفسهم تصوراً بأنهم أشخاص هادئون مسالمون يعون من خلال التسجيل كم يبدو في سلوكهم من مشاعر الغضب وسلوك العدوان ( مثلاً من خلال نبرة الصوت وحدته ومقاطعة الآخر في حديثه ).

بينما يلاحظ آخرون أنهم رغم طيب نواياهم إلا أنهم لا يبدوون في سلوكهم حيال الآخرين ما يدل بوضوح على طيب نواياهم

( كان يلاحظوا مثلاً تعبيرات وجههم الصارمة القاسية ، وعدم  
إيدائهم أي سلوك ينم عن الود والمشاعر الإيجابية حيال الآخر ،  
وتدقيقهم في أمور صغيرة وغير مهمة ) .

إننا نذهب في العادة للقاء الآخر حاملين معنا تداعياتنا الذهنية  
وتخيلاتنا عنه ، علينا إذاً أن نعي هذه " الذخيرة " التي نحملها  
وأن نكون عنها مسؤولين ، وغالباً ما يحصل أن الصفات التي  
ننسبها إلى الآخر ( دافئ ، جاف ، عدائي .. الخ ) لا تكون  
صفاته الواقعية ، بل إننا نحن الذين ننسبها إليه في لقائنا الأول  
به ، ونبدأ في معاملته على هذا الأساس .

إننا نحك بحرارة على أن تجرب مكائفة الآخر حول انطباعك  
الأول عنه ، وعن توقعاتك ومخاوفك منه ، ويمكن أن يأخذ هذا  
على سبيل المثال أحد الأشكال التالية :

◀ إنك تذكرني بمعلم شديد كان يعلمني عندما كنت  
في المدرسة .

◀ يخيل إلي أنك ستكون شديداً في نفسك لي .

◀ في الحقيقة إنني أهابك شيئاً ما ، ولذلك أحاول  
الإحتفاظ بمسافة أمان في تعاملي معك .

◀ إن مرأك يذكرني بالطيبة والهدوء .

﴿ يخول إلى أنك شخص قادر على أن يستمع إلي  
ويحاول أن يفهمني.

﴿ أشعر بالثقة والإرتياح إليك، ولهذا أتعني أن  
تساعدني في عملي الجديد.

هذا يعني أنك إذا أردت أن لا تكون أسير خيالاتك وانطباعاتك  
فإن عليك أن تسعى بفعالية إلى محاولة التعرف إلى شريكك.  
ومن جهة أخرى إذا كنت لا تريد أن ينسب الآخرون إليك  
خيالاتهم وانطباعاتهم الخاصة فإن عليك أن تعبر لهم عن  
حاجاتك ومخاوفك وخبراتك ، وبكلام آخر حاول أن تكشف لهم  
عن ذلك بدل أن تدعهم يغرغرون في أوهامهم الخاصة عنك.

## أعط الآخر فرصة ليتعرف عليك

إذا أردت أن يحدثك شريكك عن نفسه أكثر فإن عليك أن  
تخاطر' بالتعبير عن نفسك بصراحة. إن كثيراً من المفوضين  
ينسبون هذه القاعدة للبسيطة المنطقية، رغم أنها يمكن غالباً أن  
تكون فاتحة تعارف متبادل صريح ومثمر ، فعندما نتحدث عن  
نفسك بصراحة نقدم لشريكك معلومات قد تكون ضرورية له

وبهذا فقد نتيح له الفرصة كي يتذكر أثناء التفاوض معك حاجتك الواقعية والمهمة بالنسبة إليك .

في ثقافتنا الأوروبية درجت العادة خلال مفاوضاتنا مع الآخرين أن نحاول قدر الإمكان عدم اظهار مصالحنا الحقيقية بوضوح (هي الثقافة العربية يوجد شيء من ذلك فالمثل السائد بين الناس يقول: استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان. المترجم). إننا ننظر في العادة أن يبوح لنا محدثنا بأشياء ومعلومات هامة عن نفسه، في حين نلتزم نحن الصمت والحذر، في الحقيقة إن هذا التوقع منا بعيد جداً عن الواقعية ويؤدي بنا في الغالب إلى أن نظل أسرى للظنون والشكوك فيما بيننا ومن المفيد أن نعلم أن من مصلحتنا في علاقتنا بالآخر أن نعطيه فرصة التعرف الحقيقي إلينا، وعلى الأقل من بعض النواحي ذات الصلة بهدف لقائنا به، ولهؤلاء الذين يجدون صعوبة في الحديث عن أنفسهم توجد بعض المفاتيح ( بدايات للكلام ) التي يمكن لها أن تسهل عليهم ذلك، وفيما يلي بعض أمثلتها:

◀ أود أن تعرف أنني...

◀ أريد أن أقول لك عن نفسي أن...

◀ أريد أن أصارحك بأنني...

مثل هذه البدايات للكلام تسهل لنا في العدة أن تبدأ الحديث عن أنفسنا مثلاً عن طريقة تصرفنا في مجالات الحياة المتنوعة (في الأسرة، في العمل، في الحياة الاجتماعية، حاجتنا ومطلوبها، الصعوبات التي نعاني منها... الخ). وهامي بعض الأمثلة:

﴿ لود أن تعلم أن هذه المقابلة هي بالنسبة لي على غلبة من الأهمية.

﴿ لود أن أشاركك أفني متعب جداً وأن من الصعب علي التركيز في هذه اللحظة.

وبالتأكيد عليك أن تكشف عن تلك المجالات بالعمق الذي تشعر معه بأن المصارحة هي من مصلحتك ومصلحة من تمثلهم في المفاوضات.

إن كلمة " لود " التي تبدأ بها هذه الأمثلة تعني أنك تقرر البوح ببعض المعلومات الضرورية، وربما تبعثك عن الحديث لمجرد الحديث. بالطبع عليك أن تحذر البوح بمعلومات قد تستخدم ضحكك خلال النقاش فيما بعد وبشكل يؤذي مصلحتك ومصلحة من تمثلهم على مائدة المفاوضات، مثل:

﴿ إني كسول وغالباً ما رافقتني القسلة في حياتي، لكنني لريد أن أحصل على هذا العمل لأحقق ربحاً وفيراً !!

لو:

﴿ في مخازن شركتنا كمية كبيرة كاسدة من هذه البضاعة، ولذا مسؤول عن بيعها.

إن الصراحة المتبادلة أثناء المفاوضات هي دعوة لتبادل المعلومات والمحادثة البناءة بين الطرفين ، كما أنها إشارة إلى شيء من الإحترام للطرف الآخر، ومحاولة بناء ثقة متبادلة بين الطرفين ، وفي الوقت نفسه يمكن للصراحة أن تكون بداية تواصل حقيقي مثمر بين الشركاء.

وإن القدرة على الحديث عن الذات بصراحة وموضوعية ( عن حاجات المتحدث ومصالحه) ضرورية بشكل خاص في تلك الأحوال التي نريد فيها أن نقيم تعاوناً أو أن نحل خلافاً ما. إذ إن الشريك يمكن أن يدرك حاجتنا ومصالحنا بشكل سليم وقد يعمل على تقديم المساعدة لنا في تحقيقها عندما نحدثه عنها بشكل صريح ومباشر مثل :

﴿ إنني أحب الإستقلالية في العمل كثيراً لأن لدي كثير من الأفكار المبتكرة الجديدة لهذا فإن أكثر ما يوافقتني هو العمل المستقل الذي يتيح لي تحقيق أفكارى بمفردي.



﴿ إني أيضاً من هواة تسلق الجبال، يسرني كثيراً أن لنا  
هوايات مشتركة.

﴿ إني معناد على أن أتحدث ببطء وروية، أرجو منك أن  
لا تستعجلني في الحديث.

﴿ إني في الحقيقة أصلي كثيراً من الأهمية للإخلاص  
والموقف الرجولي الواضح من هذه المسائل، وأنت يا  
أخي ماذا تعتقد؟

## تعرف إلى شريكك بجرأة

كما سبق أن ذكرنا قبل قليل، فمعظم الناس يحاولون في مواقف  
الصراع أن يُظهروا أنفسهم بمظهر مصطنع ( إما بإظهار القوة  
أو غيرها من الصفات المرغوبة ) وانطلاقاً من ذلك يغلب  
عليهم أن يميلوا للحكم على الطرف الآخر انطلاقاً من أحكام  
قائمة على الظن والتشكك بالنوايا والصفات، ومن أجل تجنب  
مثل هذا المصطب في تعاملنا مع الآخر لا بد من أن نتعرف إلى  
هذا الآخر بشكل أفضل، وعلينا إذاً أن نوجه له الأسئلة لتحقيق

ذلك. يمكن لهذه الأسئلة أن تحتوي على معلومات عما مما يسهل  
للآخر أن ينلي بمعلومات عن نفسه، فيبدأ السؤال مثلاً على  
النحو التالي:

« أحب، أفضّل، لا أطيق..... وأنت ؟

« هل قضية الـ... هي قضية هامة ( صعبة، مرغوبة، .. )  
بالنسبة إليك أنت أيضاً؟

ويمكن لنا بالتأكيد أن نختار درجة صعوبة السؤال بما يتناسب  
وطبيعة الموقف ، ونتراوح درجة الصعوبة هنا من الأسئلة  
الأشد بساطة، التي تكون ناتجاً طبيعياً عما يسبقها من حوار إلى  
الأسئلة العميقة والأكثر تعلقاً بالشؤون الشخصية الخاصة  
للمتحدث، والتي يمكن أن تكون مربكة له، وعلى الغالب بمنعنا  
رقيبنا للدخول من توجيه مثل هذه الأسئلة الصعبة، انطلاقاً من  
اعتقادنا من أن توجيه هذه الأسئلة عيب أو أن هذه المسائل  
تخص الآخر فقط، أو من خشيتنا من رد فعل الآخر على مثل  
هذا السؤال.

في العادة نتجنب تلك الأسئلة التي تسبب لنا الحرج لو وجهت  
إلينا مثلاً:

◀ كم يبلغ نضجك الشهري؟

◀ هل ترتاح لزملائك في العمل؟

◀ هل تعتقد أنني موظف مجتهد وأستحق ترقية؟

◀ هل تشعر بأن الآخرين يقفرونك التقدير الكافي؟

◀ على ماذا يتوقف قرارك في الموضوع الفلاني؟

لقد تبين لنا مرات عديدة أن مثل هذه الأسئلة لا تريك محدثينا بل إنها تُحسِّن من تواصلنا معهم وتجعل الحوار يتوجه نحو قضايا جوهرية بالنسبة لموضوع النقاش.

إن التعرف للتعامل على الآخر (من خلال طرح الأسئلة) يؤدي ثلاث وظائف هامة في مواقف الصراع والتفاوض هي:

❖ فتح المجال للتواصل الجيد وتجنب سوء التفاهم.

❖ تقديم معلومات مباشرة عن الآخر.

❖ السماح بالتحكم بموضوع النقاش وتوفير إمكانية توجيه

الحديث إلى نقاط مختارة تشكل بالنسبة لنا نقاطاً هامة.

إن من حقك أن تطرح أي سؤال، طالما لم يكن قصداً منه مجرد إحراج الآخر أو جرحه.

ولكن ماذا نفعل نحن إذاً عندما يسألنا الآخر وبشجاعة سؤالاً مستقيماً من نفس الحق و مسيئاً لنا في الوقت نفسه الحرج في مواجهة الإجابة عن سؤال مريبك؟

يوجد أسلوب مباشر وبسيط في هذه الحالات: كلمة لا. إن لك الحق دائماً في أن ترفض الإجابة عن سؤال يحرجك. ولكن قبل أن تعطي الآخر إجابة عن سؤاله عليك أن تسأل نفسك أول : هل تريد حقاً أن تشبع فضوله؟ إذا كانت الإجابة نعم فأجب عن سؤاله بأمانة، أما إذا كانت الإجابة لا، فعليك أن ترفض الإجابة بشكل واضح وغير مبهم، فلك كامل الحق في ذلك، وإليك المثال التالي:

الأول: كم مرة في الأسبوع تتناول الكحول؟ .. ماذا تقول زميلتك عن إدارة الشركة؟

الثاني: لا أريد أن أتحدث عن هذه الأمور، فهي تمس أسراراً شخصية خاصة.

إن مثل هذه الإجابة تحدد للآخر حدودنا الشخصية وتغنيانا من الحرج ومن محاولات تبرير موقفنا للآخرين.

## تبادل مع الآخر معلوماتك وانطباعاتك عنه

### ﴿ التغذية الراجعة ﴾

غالباً ما تحدث في سياق المحادثات أو المفاوضات لحظات نشعر فيها أن سلوك أحدهم بضيقنا، أو أن مجرى المحادثة لا يعجبنا، أو أن طريقة العمل لا تريحنا، في مثل هذه اللحظات يملكنا الضيق ويصبح لدينا ميل واضح لمهاجمة الطرف الآخر في المحادثة أو للإنسحاب من الموقف ككل مخرجين خيبة أملنا وشعورنا بالإحباط. إن أياً من هاتين الاستجابتين ليس بالإستجابة البناءة، لأنهما تسببان توتراً كبيراً في العلاقة بالطرف الآخر ويمكن لهما أن تنخفضا عن فتور متبادل في العلاقة. غالباً ما يتمخض هذا النوع من الإستجابات عن حوار تقييمي للطرف الآخر من مثل: *إن هذا هراء لا معنى له.. كيف تجرؤ على أن تتصرف معي بهذا الشكل؟! فيأتي الرد إنك*

مسؤول عن هذا كله وحده لأن تصرفاتك رضاء وغير  
مسؤولة!

إن مثل هذا التقييم (أو النقد) يمكن له بسهولة أن يجرح محدثاً  
ويجعل منه عنواً لنا ببساطة. وفي نفس الوقت يمكن أن نلاحظ  
أن مثل هذا النقد لا يقدم للطرف الآخر أي معلومة مفيدة، وبهذا  
فإنه لا يفتح المجال لأي تغيير إيجابي في سلوكه وموقفه. ماذا  
يمكنك أن تفعل حين يوجه إليك أحدهم نقداً من مثل: *إنك أناني*  
*ورعبي تماماً*؟ *أغضب؟* أم تتجاهل النقد بالكامل؟ أم ترد على  
الإساءة بالشكر والإمتنان؟ *إنك لا تعلم حتى ماذا يريد محدثك أن*  
*يقول بدقة عبر نقده هذا*!!! قد تخمن أن تصرفاً من تصرفاتك أو  
كلمة من كلماتك تزعج محدثك وتثير غضبه بعنف، وقد تحاول  
في نفسك أن تفسر سلوك محدثك هذا وتقييمه لك بهذا الشكل  
ولكن استياءك وانزعاجك لن يزول رغم كل محاولتك.

إن البديل الأمثل لهذا النوع من التقييم والنقد إنما هو في إعطاء  
للتطرف الآخر تغذية راجعة، وهي تتطوي على معلومات عن  
موقفنا ومشاعرنا حيال تصرف أو سلوك محدد قام به تجاهنا  
وإليك بعض الأمثلة:

« عندما تحاول أن تحملني المسؤولية عما لم ألتزمه  
(سلوك الطرف الآخر) فإني أفقد مشاعر الثقة بك  
(مشاعري).

« عندما ترفع صوتك علي بهذا الشكل فإني أشعر  
بالغضب وأفقد رغبتي في إتمام الحديث معك.  
« إني أشعر بأنك لا تحترمني أبداً عندما تقاطعني في  
حديثي.

إن هذا الأسلوب من التعبير عن المشاعر المتعلقة بتصرف  
محدد للطرف الآخر يسمح له بأن يفهم حاجتنا وضيقتنا، ويعطيه  
الفرصة ليأخذها بعين الاعتبار أثناء حديثه إلينا، وليحسب حساباً  
لنتائج تصرفه المحدد.

هل نتناول التغذية الراجعة عواطف سلبية فقط حيال تصرفات  
الآخر؟ بالتأكيد لا. إننا غالباً ما ننسى أو نتناسى الجوانب  
الإيجابية في اتصالنا بالآخر (الميزات، التقدير، الإعجاب.. الخ).  
إن التغذية الراجعة الإيجابية هي واحد من أهم الأساليب لتقوية  
العلاقات بالآخرين وزيادة حرصهم على التعاون معنا. إنها  
تسهم في بناء علاقة ود واحترام بين الناس، وتسمح لنا بالتعبير  
عن احترامنا للآخر وامتناننا له. إنه لمن الصعب أن نتخيل

تواصلًا متكاملًا بين الأفراد دون تعبير عن المشاعر الإيجابية فيما بينهم ودون إشارة واضحة إلى ما يجدون له قيمة خاصة في العلاقة مع بعضهم. من هنا فإن واحدة من أهم القواعد التي يجب اتباعها أثناء المفاوضات التي نريد لها أن تقوم على علاقات تعاون تنص على ما يلي: لا تهمل نكر الإيجابيات. وإليك أليها القارئ بعض الأمثلة:

﴿ إبه لمن دواعي سروري أنك تقدر جهدي المبذول في التحضير لهذا اللقاء. ﴾

﴿ إني أشعر بالإمتنان، لأنك لببت دعوتي بسرعة. ﴾

﴿ إني أنظر بكثير من الإحترام إلى جهك الكبير في خدمة الشركة في مجال إخال الكمبيوتر. ﴾

﴿ إني أقدر هدوءك وسيطرتك على نفسك في اللحظات الصعبة من أحاديثنا. ﴾

إننا نشجعك على أن تجرب استخدام التغذية الراجعة الإيجابية (وخاصة مع الأشخاص القريبين منك والمهمين بالنسبة إليك) وعندما تواجه موقفاً صعباً ينطوي على صراع مع آخرين فإن التغذية الراجعة قد تغدو بالنسبة إليك عادة حميدة. إننا لا نشجعك بكل تأكيد على أن تتعلق الناس وتكيل لهم المديح المزيف، يعنينا



هنا فقط المشاعر الإيجابية الحقيقية التي تستيقظ فيك أثناء  
التواصل مع الآخرين.

## ٢- أساسيات التفاهم البناء

عندما يحصل تضارب في المصالح ونرغب في التوصل إلى حل وسط فالطريق الأفضل هو أن نتفاوض. نحاول خلال المفاوضات عادة أن نحرز من الآخرين ما نحن بحاجة إليه. إننا نتفاوض مع الآخرين في مواقف كثيرة: في الأسرة، في العمل مع مديرنا، مع زملائنا ومرضينا، في النوازل الرسمية مع الموظفين .. الخ. قبل التواصل مع طرف المفاوضات الآخر لا بد لنا من أن نتحدث إليه، وأن نسمعه ونحاول فهم ما يطرحه علينا، وأخيراً نعرض حاجتنا بشكل نحول أن نجعله أكثر ما يمكن إقناعاً.

من أجل أن يكون الحديث بناءً لا بد لنا أولاً من أن نتواصل مع الطرف الآخر وأن نتفاهم معه بشكل واضح ومثمر. إن كلاً منا يمتلك قدرات إجتماعية تخص مواقف التعامل مع الأفراد الآخرين ويستخدم هذه القدرات في حياته اليومية وفي مواقف المساومة والتفاوض. لكن في مواقف الصراع التي تثير عادة شحنة قوية من الإنفعال فإننا غالباً ننسى القواعد الأساسية اللازمة من أجل التواصل الفعال. في هذا الفصل نريد أن نذكر

بهذه القواعد، لكي تتمكن أيها القارئ من أن تحاول الالتزام بها وتذكرها عندما ترتفع حرارة النقاش وتبدأ في مواجهة حيل الطرف الآخر المختلفة للسيطرة على مجرى الأمور.

## لا تطلق أحكاماً تقييمية:

غالباً ما يحدث في سياق المحادثات أن نعبر عن موقفنا من الآخر بصيغة التقييم له:

« إن عمرك اليافع لا يجعلك قادراً على أن تكون  
مسيراً ناجحاً.

« إنك لا تفهم هذه الأمور.

« لا يمكن الاعتماد عليك.

« إنك امرؤ طائش وخير مسؤول.

إن مثل هذه الطريقة في الخطاب توقف عند المستمع النفور ورد الفعل الدفاعي، وهو رد فعل طبيعي في هذا الموقف. إذا كان الطرف الآخر لا يتقن مهارات التعامل مع مثل هذا النوع من التقييم فإنه سيظهر بالتأكيد بالإهانة. سيثور غضبه علينا، وفي

الواقع يصعب أن نتوقع منه غير ذلك، وسيصبح موضوع تعاونه معنا في خبر كلن.

إننا في العادة نشعر بالإتزعاج عندما يقوم الآخرون بتقييمنا سلبياً بشكل قطعي، وخاصة عندما يكون هذا النقد مصاعاً بصورة تعسفية. يتولد لدينا عندئذ رد فعل دفاعي طبيعي وكثيراً ما نحاول أن نثار لكرامتنا المجروحة، في حين يصبح الموضوع الأصلي للحديث موضوع اهتمام ثانوي. إن النقد يمكن أن يستجربنا إلى الهجوم المضاد ويحول الصراع إلى صراع شخصي، وهو ما يسيء بكل تأكيد إلى موضوع الخلاف الأصلي ويبعدنا عن إمكانيات التعاون في سبيل إيجاد حل أمثل. من هنا يبدو بوضوح أن النقد والتقييم للآخر يضر ولا يفيد مصالحنا فهو يزعج الآخر ويثيره ضدنا وضد مصالحنا، ولا يقدم له أي معلومات مفيدة عن أخطاء سلوكه، ولا عن قصصنا في الموضوع.

﴿ إنك امرأة محبة ومفروسة. ﴾

﴿ إن اقتراحك هذا تافه وسخيف. ﴾

﴿ إنك رجل متحيز ومفرض. ﴾

أن استخدام مثل هذه الصياغات في أثناء المفاوضات يزيد من حدة الخلاف ويقلص إمكانيات التفاهم. إذا كان لنا مصلحة في التفاهم مع الطرف الآخر في المفاوضات فعلينا إذاً أن نتجنب استخدام مثل هذه الصياغات، وسيكون من المفيد جداً بالمقابل أن نستبدلها بتغذية راجعة، تحتوي على شرح لمشاعرنا وتوقعاتنا إزاء سلوك محدد قام به الطرف الآخر. مثلاً:

﴿ يوسفني كثيراً أنك لم تلتزم باتفاقنا السابق.﴾

﴿ بنقصني في تقريرك عن الموضوع معطيات رقمية

محددة. هل يمكنك أن تعدل التقرير قبل موعد لقائنا

للقادم؟

كيف يمكننا أن نواجه النقد العنيف الهدام والتقييم التصفي من قبل الآخرين وبشكل خاص من قبل الطرف الآخر الذي نتفاوض معه أو الذي بجمعنا به موقف صراع مصالح؟ ينبغي علينا قبل كل شيء أن نحتج ضد الصيغة التي يوجه فيها إلينا النقد: يزعجني كثيراً في الواقع أن تصرخ في وجهي بهذا الشكل. أو: إنني لا أوافق على أن تستخدم في حديثك معي كلمات نابية. وبعد ذلك يمكننا أن ننقل لمواجهة محتوى النقد أو التقييم الذي تم توجيهه إلينا:

﴿ إنني لا أوافقك الرأي ولي في الموضوع نظرة مختلفة. ﴾

﴿ يوسفني أنك تفكر بي على هذا النحو، ولكنني لا ألتفق معك في هذا الرأي. ﴾

﴿ إن رأيي يختلف تماماً عن رأيك فيما يتعلق بنزاهتي. ﴾

إن مثل هذا الإستجابة تسمح لك أن تحتفظ باحترامك لذاتك وبهندوء أعصابك واتزانك وصفاء تفكيرك الذي يلزمك بالتأكيد في مثل هذه المصادفة الصعبة، بالإضافة إلى أنه يساعدك على رسم حدودك وتوضيحها لمحدثك الذي سيضطر أن يحسب لها حساباً.

## لا تعمم، لا تفسر..

عندما نستخدم كلمات مثل "لبدأ، دائماً، فلا شك في أننا نعمم. إن مثل هذه الكلمات حين يوجد في جمل تتضمن تقييماً أو رأياً يوجب أن نوقف عند المستمع اعتراضاً حاداً. إن محدثنا يستطيع

على الأغلب أن يلتئما ولو بمثل واحد كان فيه الحال ينقض رأئنا وينسف بهذا حجتها من أساسها.

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن نعتبر أن معظم الناس يستجيبون بشكل لرنكاسي (آلي - سريع) حينما يسمعون تقييمات معممة تمسهم بشكل أو بآخر. عندما يبدأ طرفا الصراع في نقاش من هذا النوع فإنهما غالباً ما يخرجان عن الموضوع الأساسي المهم في الصراع، وهكذا بدلاً من أن نحل الموضوع بشكل عقلاني ومُرَضٍ للطرفين فإننا نزيد الصراع حدة بتحميله بعداً شخصياً. إن كلاً منا سيتألم بالتأكيد حين يسمع واحدة من هذه الجمل التالية:

«إنك في حياتك كلها لم تستطع أن تنتهي عملاً بدأته بشكل جيد».

«إنك دائماً ترفع صوتك أثناء الحديث وتمنعنا من الوصول إلى نتيجة».

«إن المال فقط هو الذي يهمك دائماً».

إن أي مستمع محايد يستطيع أن يلمس ما في هذه الأقوال من تجنٍ وظلم، أما الطرف الذي يمسهُ المتحدث بالتقييم فلا عجب أن يحس بالإهانة ويستيقظ فيه الغضب الشديد لشعوره بالظلم.

فإذا كنا لا نريد إثارة الطرف الآخر، وإذا كنا مهتمين بالتوصل معه إلى حل للصراع عبر التعاون في تحقيق رغبات الطرفين بالحد الأمثل فلن علينا أن نحذر من إطلاق أحكام وتقييمات كهذه.

إننا غالباً ما نفع في شرك مشابه عندما نتسرع في استنتاجاتنا وعندما نقوم شعورياً أو لا شعورياً بتفسير كلام المحدث دون محاولة فهمه بدقة. يجري هذا مثلاً عندما يحدثنا شريكنا في الصراع عن حادثة مفردة في سياق حديثه أو عندما يصف لنا تصرفاً معيناً قام به، مثلاً:

الأول: غالباً ما لا ألد على رسائل معارفي، رغم أنني أعلم أن هذا يضايقهم.

الثاني: هذا يعني أنك كسول ولا تحترم الآخرين!!

الأول: إن من صفاتي التي تضايقني أنني أصمت عندما أكون في صحبة معارف جدد ويكون من الصعب علي أن أدخل معهم في الحديث بطلاقة.

الثاني: آها. يعني هذا بالتأكيد أنك خجول وأنتك تخاف الناس صوماً.



مثل هذه التفسيرات والاستنتاجات على الأغلب خاطئة ومتسرعة وتتسبب في تغيير منحنى المحادثة بتوجيه طاقة وانتباه الطرفين إلى تصحيح الأخطاء والضيق من الشعور بسوء التفاهم. إن الشخص الذي يتلقى مثل هذا التقييم ينطلق على نفسه مما يجعل إعادة التواصل معه أمراً صعباً، إذ ينبغي استعادة الثقة المفقودة وإشعاره من جديد بالأمن والطمأنينة.

## لا تقدم للآخرين نصائح.. رائعة..

كثيراً ما يحدث أن يحاول البعض خلال المحادثة أن "يُعلِّموا" محدثيهم وخاصة إذا كانوا بالفعل مهتمين بمساعدتهم في حل مشكلة ما. بسلك هؤلاء عندئذ سلوك الشخص الذي يُعرف أكثر:

« كان عليك أن تتصرف بشكل مختلف.

« هل حاولت أسلوباً آخر، مثل أن...

بنتيجة مثل هذه النصائح يمكن أن ينطلق المحدث على نفسه أو أن تبدأ بين الطرفين سلسلة من الجمل تبدأ بـ "نعم، ولكن" وذلك حين يحاول الشخص صاحب المشكلة أن يبرر سلوكه، ولا يعود شريكاً مسؤولاً في النقاش. فإذا كنا لا نطمح من وراء الحوار

إلى أن نبرهن فقط أننا "عقلاء" بل نطمح إلى الحوار والتعاون والمسؤولية المشتركة من أجل الوصول إلى حل لموضوع الصراع فعلينا أن نتجنب تقديم "النصائح الذهبية". إن كل إنسان يحترم ويتبنى تلك الحلول والقرارات التي توصل إليها بنفسه والتي تتبع غالباً من وعيه السابق بمشكلاته وتفاصيلها وعواقب كل محاولة لحلها. من هنا نفهم لماذا لا ينبغي لنا أن نشعر في التدخل في مشكلات الآخرين، لأننا كثيراً ما نزيد مشكلاته بدلاً من أن نحلها له بهذا الأسلوب. ثم إننا بمنزلة هذا السلوك قد نجد أنفسنا أحياناً في وضع من يأخذ على عاتقه جزءاً من المسؤولية عن مشكلات محدثا الخاصة، والتي لا علاقة لها بموضوع المفاوضات ببتنا، وهاكم الحوار التالي كمثال:

الأول: عندي مشكلة، فمديري في الشركة لا يوافق على أن يخصص لي غرفة خاصة للشؤون الاجتماعية وعلى العموم من المستحيل التفاهم معه في هذا الشأن.

الثاني: حاول أن تشتكيه إلى الإدارة، أو أن تهدد بترك العمل.

الأول: نعم، ولكنني عند ذلك سأفقد عملي بالتأكيد.

الثاني: لا تخش ذلك، فالسوق الآن بحاجة ماسة إلى متخصصين مثلك.

الأول: من السهل عليك قول ذلك، فليس لديك أطفال تعيلهم وليس زوجتك عاطلة عن العمل.  
الثاني: في هذه الحال عليك أن تصمت وتتقبل الأمر كما هو، فرحاً بأنك تعمل.

الأول: نعم، ولكن كيف يمكن لي أن أعمل جيداً في ظل هذه الظروف؟

يمكنك أن تستنتج بسهولة، أن مثل هذا الحديث يمكن أن يمتد بلا نهاية. لا أحد من الطرفين يستمع إلى محدثه حقاً، فكل منهما مشغول بمحاولة إثبات وجهة نظره. إن الطرف الثاني لا يحرز أي معلومات ذات قيمة بالنسبة لموضوع المحادثة الأصلي وبدلاً من ذلك فإنه يساهم في جعل الحديث مقتصراً على مشكلات غير محددة بدقة، تاركاً المشكلة موضوع المفاوضة بلا حل. ويغلب على الطرفين في مثل هذا النوع من المحاورات أن يشعرا بعقم الحديث وعدم جدواه. ماذا يمكنك أن تفعل إذا في مثل هذه المواقف؟

**أعط اهتمامك، وركز انتباهك على الطرف الآخر.**

فمن أجل أن يشعر شريكك في المحادثة أو في الصراع بأنه قد نال حقه من التقدير، ينبغي أن يشعر بأنك تستمع إليه وتفهمه. عليك إذاً أن تمنحه الوقت والفرصة للتعبير عن نفسه وعن قضايا دون أن تقاطعه ودون أن تهب فوراً لنقاشه في كل صغيرة وكبيرة. إن ضبط النفس في مسألة التعبير السريع عن رأيك بدل على احترامك للإنسان الآخر ولرأيه الذي قد يكون مختلفاً عن رأيك. إنه قد يكون دعوة معتازة لتبادل الآراء والتعاون البناء، وليس للمواجهة المشرعة أو للمماحكة.

في نفس الوقت يتيح لك ضبط النفس فرصة ثمينة لمعرفة كثير من المعلومات المهمة عن هذا الآخر، عن مشكلاته ومصالحه وحاجاته. إن إحرار مثل هذه المعلومات نادراً ما يكون ممكناً عندما تقضي وقت الحديث كله بقضاياك أنت ووجهات نظرك فقط وبكلامك المستمر دون انقطاع. عليك أن تستمع، من أجل أن تتعرف وأن تفهم شريكك في الصراع.

عندما تركز انتباهك على شريكك، فإنك تعطي لنفسك أيضاً فرصة في أن لا تتصرف بتأثير عاطفتك فقط. عندما تركز انتباهك على الإنسان الآخر وتحاول أن تفهم، ماذا يعني له الأمر في الواقع (ومثالاً على ماذا يتصارع معك) فإنك بشكل طبيعي تسد الطريق أمام أي محاولة منك لممارسة الضغط عليه لو إقناعه أو لتثبت له أن الحق كله معك أنت. إذا كنت مهتماً إذاً بتواصل مثمر وتعاون بناء مع شريك المفاوضات فحاول قدر جهدك أن تركز انتباهك عليه وأظهر له من الإشارات والتعبيرات الوجهية والكلمات ما ينبؤ به بذلك، ولا تُعْه أثناء حديثه إليك.

إن هذا كله هو عكس التجاهل، والضغط والتحكم والعراك وستجد بعد قليل أن الفصل التالي سيدور حول طرائق محددة لجعل الاستماع إلى محدثك استماعاً فعالاً ومبدعاً.

## تحدث بأسلوب مباشر!!... وعبر عن

### حاجاتك ومشاعرك واقتراحاتك بصراحة

إن التذكير من جديد بهذه القاعدة قد يبدو تحصيل حاصل، لكن كثيراً ما يحدث في سياق المفاوضات الحامية أن لا نعبر ببساطة ووضوح عن حاجاتنا وتوقعاتنا. إذا كان محتوى حديثنا يتعلق بشخص معين فينبغي علينا أن نوجه حديثنا إليه بشكل مباشر، بدلاً من أن نتحدث عنه بضمير الغائب وكلّنا نتحدث "عنه لا إليه". لماذا؟

أولاً عندما نتحدث إلى الشخص المعني مباشرة فإننا بهذا نتواصل معه بشكل أفضل ولا نجعل منه مجرد موضوع للحديث يمكننا أن نعتبره غائباً. عندما نتحدث مباشرة فإننا نعبر له بذلك عن احترامنا له ونعطيه الفرصة ليتقبل كلماتنا وليرد عليها شخصياً، وإليك مثالاً عن ذلك:

﴿ إنه لما يوسفنى أنك ليهما السيد فلان تفهم عرضي بهذا الأسلوب. ﴾

﴿ إني لا ألتفق معك يا سيدي فلما أنظر للأمر من زلوية مختلفة تماماً.

﴿ إني أعتقد أنك بكلامك هذا تظلمني وتحدث عني بتحيز.

إن الصياغات المشابهة لما سبق (وخاصة عندما تتضمن تغذية راجعة) هي بالضبط نقيض "التسميع والتلطيش" والغيبة. إن المشاعر السلبية التي لا يعبر عنها بوضوح ومباشرة توقف عند السامع الغضب وتتسبب في كثير من الغموض في سياق المحادثة وقد تستجر الطرفين للعراك، وإليك بعض الأمثلة:

﴿ يوجد هنا شخص، نعرف جميعاً عنه ربما أنه لا يصلح لأي منصب إداري.

﴿ إن بعض الجالسين هنا لا يملكون حساً سليماً للتصرف في المواقف اليومية.

في حين لو أن نفس المتحدث قد استخدم طريقة الحديث إلى فلان بدلاً من الحديث عنه، لكان بإمكانه أن يطلب من مستقبل الرسالة بصراحة رداً مباشراً موجهاً إليه بالذات، مثلاً:

﴿ هل يمكنك أيها السيد (فلان) أن تحدثني بشكل واضح عن ماخذك علي فيما قلت؟

﴿ عندي انطباع بأنك غاضب مني بعض الشيء، فهل  
أنا على حق؟

﴿ قل لي بصراحة، ماذا تريد بالضبط؟

في سياق المحادثات الصعبة، وخلال نقاش الصراعات وحلها قد يحدث أكثر من موقف نريد فيه إجراء بعض التغيير: كان لا يناسبنا أسلوب الخطاب، أو أن نريد مزيداً من النقاش حول نقطة معينة لإيضاحها، أو أن نحتاج بعض الوقت للتفكير... الخ. من أجل أن نصل إلى التغيير الذي نريده علينا أن نعلم للمتحدث إلينا عن حاجتنا بوضوح ومباشرة:

﴿ أرجو أن لا تقاطعني وأن لا توجه إلي أسئلة قبل أن  
أنهي عرض فكري بالكامل.

﴿ هل تستطيع أن تكرر آخر جملة قلتها فلنا لم اسمعها  
جيداً؟

﴿ أطلب بعض الوقت المستقطع، لأنني أريد أن أتناول  
مع زملائي حول ما نكرت.

﴿ أقترح أن نتجاوز هذه النقطة الآن، لو أن نؤجل  
المحادثة إلى وقت آخر.



إن استخدام قواعد التفاهم البناء يسهل علينا التفاوض في كل مرحلة من مراحله. بالتواصل مع شريك المفاوضات وبالتعبير الصريح المباشر عن احتياجاتنا نستطيع أن نتجنب العراك وأن نقرب أكثر فأكثر من التعاون وتبادل وجهات النظر بشكل حقيقي.

كلما كان خلافتنا مع محدثنا أصمق وكلما كانت مفاوضاتنا معه أصعب كلما ازدادت حاجتنا إلى "تقنيات" التواصل المثمر.

## أسس التفاهم والحوار والتواصل الجيد

لا تقيم

لا نعيم

لا تفكر

لا تقدم نطائح "جاهزة"

عرف جيداً عن نفسك

عرف شريكك في الحوار

احذر الآخر تغذية راجعة

أيها المستمع!

أيها المتحدث!

لا تعرق محدثك

ميز بين المسائل الجوهرية والثانوية

أعط المتحدث الوقت والانتباه

تحدث إلى المستمع وليس عنه

تحقق هل فهمت القصد جيداً

عبر عن حاجتك ومخاوفك ومشاعرك

### ٣- الإصغاء الفعال

وثل لي ياكوكا Lee Iacocca وهو أحد أنجح رجال  
الإدارة الأمريكيين عن أهم قدرة يمتلكها رجل الإدارة

النجاح فقال: عليه أن يتقن الإصغاء. وأضاف بأنه يتعنى أن  
يؤسس مدرسة يسميها مدرسة الإصغاء الفعال ليدخلها كل من  
يريد أن يتولى عملاً يتطلب منه أن يدير مجموعة من الناس.  
يبدو لنا أن هذا الرجل الإداري الناجح (السنوات عديدة شغل  
منصب مدير مصنعي فورد وكرايزلر في الولايات المتحدة) قد  
عبر عن أهم قدرة يتطلبها حل الصراعات بمختلف أنواعها.  
ورغم ذلك فإن هذه القدرة هي من أكثر القدرات إهمالاً لدى  
الناس الذين يقعون في خلافات مع الآخرين.

إننا غالباً ما ننسى في غمار الصراع مع الآخرين أن نتواصل  
والحوار إنما يتألف من كلام واستماع. نتركز معظم جهودنا  
على الكلام وإقناع الآخر بصحة آرائنا، في حين أن المنافع  
الكثيرة التي يمكن أن نجنيها من الاستماع إلى الآخر تضع من  
بين أيدينا بسبب إهمالنا لها.

منذ قديم الزمان ذكر أفلاطون ثلاثة أسباب رئيسية مسؤولة عن إعاقة التفاهم بين الناس وهي:

﴿ الإصرار على إثبات صواب وجهة نظرهم مهما كان الثمن.

﴿ تغيير موضوع الحديث.

﴿ عدم القدرة على الإستماع.

إننا مقتنعون أن القدرة على الإستماع هي الأداة الرئيسية للوصول إلى تفاهم وتواصل مثمر بين الناس، وخاصة في مواقف الخلاف والصراع. وفي الواقع نلاحظ أنها تلعب دوراً واضحاً في التخفيف من العيول العدوانية في لحظات التوتر والإنفعال العنيف، فعندما نستمع بانتباه إلى محدثنا محاولين فهم حاجاته فإن من الصعب علينا أن نمارس ضده أياً من أشكال السيطرة أو أن نتعصب فقط لإعتقادنا بأننا وحدنا على حق، أو أن نحاول تغيير الموضوع. إن الإصغاء الفعال يشكل صمام أمان يحمينا من الوقوع أسرى أفكارنا المسبقة أو انفعالاتنا المحمومة.

إن كثيراً من الوسطاء المحترفين حل الخلافات يؤكدون على أن الإستماع الفعال يُعدُّ طريقة أساسية تسهل على الناس تحديد مصالحهم والتعبير عن مشكلاتهم أثناء الخلاف. لعل معظمنا

قادر على أن يصغي جيداً في المواقف العادية المريحة، مثل الحديث مع صديق حميم، وعند ذلك نجد أننا لا نقاطع حديثه دون داع، ونحتفظ بتواصل حسن معه ونتابع مجريات حديثه ونتوجه إليه بأسئلة مناسبة عند الضرورة. باختصار نسمح له أن يقول لنا ما عنده، ونحاول أن نفهم ما يريد قوله ونساعده على أن يصوغ مشكلته بوضوح. أما عندما يكون الموقف متوتراً (وهذا ما يحصل عادة في مواقف الخلاف) فإننا ننسى إمكانياتنا الكبيرة ونفترط في صراع غير مجد، وعندها لا نلجأ لأساليبنا البناءة في السلوك، مما يساعد كثيراً في تشويه فهمنا لمحتوى الكلمات التي يقولها الطرف الآخر في الخلاف.

ماذا يمكننا إذاً أن نفعل وكيف ينبغي لنا أن نصغي بحيث نحفظ بانتباهنا رغم التوتر الشديد ونشجع الطرف الآخر على التعاون بدلاً من الصراع؟ ما هي الطرائق التي تؤدي بنا إلى أن نحفظ بإصغائنا فعالاً وبإصغاء الطرف الآخر كذلك؟

لقد رأينا من خلال الخبرة العملية في مجال الوساطة في حل الخلافات المختلفة أنه حتى أجزل الكلمات وأجملها، مثل: انتبه إلى ما أقول إسمعي بوضوح، لتتجنب العراك، كن متفائلاً سنتوصل إلى حتماً، لا تجدي نفعا إن لم نستطع أن

نترجمها صلياً. إن لم نستطع أن نحدد بدقة ماذا نفعل وكيف؟ وحتى مجرد المعرفة لا تكفي أيضاً، إذ لا بد من التدريب مدة من الزمن على مجموعة من المهارات في المواقف العملية. لذلك نريد الآن أن نعرض ثلاثة مهارات أساسية تعين على الإستماع الفعال، ألا وهي: التلخيص Paraphrase، العكس أو إظهار الشكل كما في المرآة Mirror، توجيه الحديث Managment.

#### A- التلخيص:

عندما نلخص بين حين وآخر ما يقوله محدثاً فإننا نعطيه مزيداً من انتباهنا، ونوضح في الوقت نفسه له أننا نتابع موضوع الحديث. إن التلخيص يعتبر مفتاحاً مهماً من مفاتيح الإصغاء الفعال، رغم أنه من حيث المبدأ مدهش البساطة. إننا نكرر أهم ما قاله محدثاً مستعملين في ذلك كلماتنا الخاصة، لنتأكد في الوقت نفسه من أننا نفهم جيداً محتوى خطابه إلينا. إن التلخيص يبدأ عادة بكلمات من مثل:

◀ مما نقوله أفهم أنك ...

◀ إذا كنت أفهمك جيداً فإليك تعتقد أن ...

﴿ قل لي هل فهمتك جيداً، إنك ... ﴾

إن استعمالك طريقة التلخيص يساعدك في تركيز انتباهك على ما يقوله محدثك لك، ويسهل عليك فهم مصلحته. وفي نفس الوقت يجنبك ذلك فخ الفهم الخاطئ لما يقول أو الظهور بمظهر من يحاول السيطرة عليه. هاك فيما يلي أمثلة عن حوارات لا يقوم فيها المستمع بـ التلخيص بل يركز كل اهتمامه على نفسه وعلى مصلحته:

الأول: إنه لمن دواعي ارتياحي أن تسلم لي هذه الفرصة لأحدثك عن الصعوبات التي أواجهها في شأن توزيع المكافآت في الشركة. الواقع..

الثاني: (مقاطعاً): الواقع أن من حسن الحظ أنك أخيراً تريد أن تحدثني في هذا الموضوع، فأنا قد عملت مؤخراً بشكل مكثف ورغم ذلك لم أستطع أن أضمن لشركتنا هذه المناقصة اللعينة (تغيير الموضوع، عدم الإنتباه لما يقوله له الآخر).

الأول: اسمح لي على كلٍ إن أتابع كلامي بشأن المكافآت. إن هذا الموضوع مهم لي فلنا لا أريد أن أعكر الجو العام لفريق الموظفين، ولود لو أشرح لك الجانب المهم في هذه القضية.

الثاني: إنها ليست مشكلة على الإطلاق! أنا أعتقد أن عليك أن تخلص بالمكافأة هؤلاء الذين عملوا مؤخراً بجد دون مراعاة أي شيء آخر (إطلاق حكم سريع، تصبحة ذهبية، محاولة تمرير الأمر بإثبات وجهة نظره الخاصة).

الأول: نعم، ولكن الأمر ليس بهذه البساطة، فيجب أن تكون المعايير واضحة لجميع أفراد الفريق ومن جهة أخرى فمن المهم بالنسبة لي ..

الثاني: لرضا الجميع أليس كذلك؟ إنك بالتأكيد حريص على أن يحبوك جميعاً (مقاطعة، تشويه كلام المتحدث، تفسير في غير محله)

الأول: يبدو أنك لا تتوي سماعي أبداً، فلنوجد الحديث الآن إذاً.

قد تجدون في هذا المقطع بعض الشبه بما تعرفون من خيبرتكم الخاصة، فأحياناً يقوم من نرغب في أن نسمعنا بسد الطريق أمامنا وقطع كل أمل في تواصل مثمر. لم يستطع الشخص الأول إتمام المحادثة رغم أن الموقف بالأصل لم يكن موقف خلاف، فتخللوا إلى أي مدى يمكن أن يؤدي عدم الإصغاء



المتبادل من إثارة الغضب بل وربما العراك أيضاً فيما لو كان الموقف موقف خلاف.

إن القدرة على تلخيص حديث الآخر بأمانة يسمح بتجنب العراك ومحاولات الضغط والسيطرة ليحل محلها التفاهم المتبادل. يحصل هذا لأن التلخيص يضمن لنا ثلاث أشياء هامة:

لولاً: تركيز الإنتباه على الشريك.

ثانياً: التأكد من فهم الحديث جيداً.

ثالثاً: متابعة النقاط الهامة من الحديث.

ويمكن أن نقول هذا بكلمات أخرى: فالتلخيص يشكل إشارة واضحة للشريك عن جاهزيتنا للتعاون.

### **معالجة الإحتباء**

(الإشارات الدالة على التواصل ومتابعة مجرى الحديث):

ليس من السهل تركيز الإنتباه على الشريك في مواقف الخلاف لأن التوتر يغيرنا بمحاولة المناورة وإقناع الآخر بسرعة بصحة وجهة نظرنا، وهذا يجعلنا نركز انتباهنا على أنفسنا وعلى أفكارنا الخاصة. إن محاولة التلخيص تفيد في "السيطرة" على أفكارنا وانتباهنا، وهي في نفس الوقت تشير إلى حسن نوايانا

مما يشهد تواصلًا أفضل وبيني جواً من الأمن والثقة بين الطرفين.

إن الجمل الأولى من الحديث غالباً ما تحتوي على معلومات هامة يمكن العودة إليها أثناء التلخيص بعدة أشكال ممكنة (لاحظ ب١، ب٢، ب٣ في المثال التالي):

أ- لا أعرف ماذا أفعل. إنني لا أود أن أقع في صراع مع المدير، وقد انتدبني أصدقائي لأكلمه في شأن زيادة الرواتب وتحسين ظروف العمل...

ب١- إنني أفهم مما تقوله أنك لم تتخذ قراراً بعد.

ب٢- إذا كنت أفهمك جيداً فإن من المهم لك أن لا تدخل مع المدير في خلاف.

ب٣- أفهم مما تقول أن زملاؤك قد منحوك تقفهم في الدفاع عن مصالحهم.

إن كلاً من هذه الجمل التلخيصية يركز على جانب مختلف من حديث الشخص أ. إن المستمع يعرب هكذا عن انتباهه لما يقوله له أ، وفي الوقت نفسه يوجه انتباه محدثه إلى التوجه المتعددة التي يمكن أن ينطوي عليها الموضوع المطروح في حديثه. وهو إلى ذلك يلتزم بعدم فرض رأيه على محدثه فلا

يقدم له نصائح جاهزة بل يساعده في سعيه لتوضيح وتحديد حاجاته وحدود إمكانياته. وهاكم فيما يلي كيف يمكن للحديث أن يتطور بينهما:

أ- نعم، لقد فهمت ما عنيته جيداً. حقاً إنني مللت متريداً ولعلني أفضل أن لا آخذ هذه المهمة على عاتقي. ولكن.. كيف سأخبر أصدقائي بذلك؟ ماذا سيظنون بي؟

ب ١- أفهم أن من الصعب عليك إخبارهم بذلك.

ب ٢- هل أستطيع أن أفهم من حديثك أنك شديد الاهتمام برأيهم فيك؟

وهنا يبدو من جديد كذلك أن التلخيص يعطي للمتحدث إشارة واضحة عن تتبع المستمع لتفاصيل حديثه بدقة. إننا من خلال التلخيص نحاول فهم أهم ما في حديث الآخر دون أن نشعره بضغط أو ثقل آرائنا الخاصة، ودون أن نوجه إليه سلسلة من الأسئلة الشبيهة بالإستجواب.

### **مسألة التأكد من صحة الفهم**

كثيراً ما يحدث (حتى في الأحاديث العادية بين الأصدقاء) أن نحس بأننا نخطئ فهم محدثنا، وبأننا قد أسأنا تقدير قصده ونواياه في الحديث. أما في مواقف الصراع فإن إمكانية سوء

فهم كلام المحدث ونواياه تكون عادة أعلى بكثير. سوء الفهم هذا (وخاصة أنه في غالب الأحيان لا يخضع لأي تمحيص أو مواجهة مباشرة وصريحة) يجر وراءه كثيراً من النتائج السلبية التي تنعكس بشكل واضح على مجرى الحديث وعلى إمكانيات حل الصراع بشكل فعال.

إن استخدام مهارة التلخيص يسمح لنا بالتخفيف من هذا الخطر إلى حد كبير، ففي إمكاننا ببساطة أن نتأكد من محدثنا فيما إذا كنا نحسن فهمه. ومن هنا تأتي أهمية مقدمة السؤال التلخيصي هل أفهم جيداً قصدك في ....

وبالتأكيد أننا عندما نريد بحق أن نعرف فيما إذا كنا نفهم جيداً ما يقوله الآخر فعلياً أن نكلف أنفسنا عناء انتظار إجابته تأكيداً كانت أم نفيًا. عندما يؤكد محدثنا صحة فهمنا لما يقول يمكننا أن نسمح له بمتابع حديثه، أما عندما ينفي صحة فهمنا فعلياً أن نطلب منه أن يصحح لنا هذا الفهم كما في المثال التالي:

الزوجة: كم مر جميل أنك نلت الآن هذا المبلغ الإضافي. ..  
سيكون بإمكاننا أخيراً شراء غرفة نوم جديدة أو تجهيز غرفة الأطفال.

الزواج: انهم من كلامك أنك تريدني مني أن أخصص المبلغ الذي حصلت عليه لعفش البيت؟

الزوجة: نعم بالطبع.. هذا ما أريده. ففكرت أولاً أن أشتري لنفسي ولك شيئاً من الثياب الأنيقة. ولكنني الآن أفضّل شراء الأثاث.

الزواج: انهم من هذا أنك تعتقدين أن كثاث البيت أهم من مظهرنا وكيف يبدو؟

الزوجة: بالطبع لا.. لقد فهمتني بشكل خاطئ تماماً، أريد فقط أن نشعر بالراحة جميعنا في البيت.

إن من المهم جداً أن لا نخلط بين التلخيص وبين التفسير، فكثيراً ما نستنتج من كلام محدثينا استنتاجات متسرعة كأن نعم بعض أحكامه أو نستشف بعض نواياه، فإذا حصل ذلك فمن الأفضل أن نقول له عن ذلك بصراحة (لا أن نخبا هذه المعلومات القيمة لأنفسنا فقط) وللمحدث أنذلك أن يحتج على فهمنا له بهذا الشكل أو أن يؤكد مع بعض التعديل والتوضيح كما في المثال التالي:

أ: إذا كان من المقدر لنا أن نتعاون في هذه اللجنة فإنني أريد أن نتفاهم حول بضع مسائل هامة. أعترف أنني في الماضي لم أخلع في إنهاء عدة أعمال في الوقت المحدد لها.

ب: أها.. أفهمك الآن.. يعني هذا أنك أخيراً تعترف بالكسل وقلة الشعور بالمسؤولية. (تفسير).

آ: لبدأ بالمرّة، إن ما أريد قوله يختلف تماماً عن هذا. إنني ببساطة أعترف بأنني لست كاملاً وأنني قد ارتكبت بعض الأخطاء، ولكنني في الوقت نفسه أعول كثيراً على التعاون الجاد فيما نحن مقفمون عليه.

ب: هل أفهم من كلامك أنك تعتقد أنني شخص غير جدي ولا أحسن التعاون مع الآخرين؟ (تفسير آخر)

آ: إنني لم أقل شيئاً من ذلك، وأعترف بأن أسلوبك في الكلام بدأ يؤثر استيائني على كل حال.

باستعمالنا مقفمة السؤال التلخيصي "هل أفهم من حديثك أن..؟" أو صيغة "هل أفهم من ذلك أنك..؟" يمكننا أن نكشف بوضوح عن المعنى السلبي الذي نخشاه في حديث الآخر. إن الجهد البسيط الذي نبذله في عملية التلخيص يفيدنا ويفيد محدثنا في تقويت الفرصة أمام كثير من سوء الفهم الذي يزيد الطين بلة في معظم مواقف الصراع.

## مسألة التركيز على موضوع الحديث:

لقد درجنا في تدريب معظم أفراد المجموعات التي تولينا إدارتها على إعطائهم تدريبات عديدة في مهارة التلخيص. وقد نجم هذا عن قناعتنا التي أتاحتها لنا خبرتنا في هذا الميدان، بأن مهارة التلخيص يمكن أن تكون مفتاحاً للتفاهم المتبادل وللتعرف على مصالح كلا الطرفين وبالنتيجة تساعد بوضوح في قيادة عملية المفاوضات بشكل خلاق وهادف إلى التعاون المتبادل بدل الإحتلال والأذى المتبادل. كثيراً ما نقترح عليهم التدريب على مهارة التلخيص في محادثات ثنائية يكون موضوعها نقاط قوتي ونقاط ضعفي في العلاقات مع الآخرين. تكون مهمة المستمع في التمرين أن يحاور محدثه مستعملاً مهارة التلخيص بحيث يركز الإنتباه على تلك المحتويات من الحديث التي تلزم بالموضوع المتفق عليه مسبقاً. في الغالب يأخذ الشخص الذي يتحدث في هذا التمرين بالحديث عن مواضيع جانبية تباعد عن الموضوع المتفق عليه، كأن يتحدث عن الآخرين أو يصف مواقف متنوعة (في مواقف التفاوض يحدث الشيء نفسه كذلك غالباً). عند ذلك يكون لمهارة التلخيص دور كبير في توجيه انتباه المتحدث إلى النقاط التي تهتم الطرفين وخاصة موضوع

النقاش الأصلي الذي يدور حوله النقاش. يظهر هذا جلياً في الأمثلة التالية:

أ: نقاط قوتي ونقاط ضعفي في العلاقات مع الناس؟ هم... إني لا أحس بالراحة في حضور أشخاص لا أعرفهم من قبل. لا أدري كيف أبدأ المحادثة. في الوقت ذاته أستطيع أن أصل إلى اتفاق مع أصعب الموظفين. لذلك تعلم ولا شك أن الناس في مؤسستنا يختلفون فيما بينهم بشكل واضح. بعضهم مثلاً..

ب: (مقاطعاً) انتظر لحظة، أود أن أتأكد من أنني أفهمك جيداً. أفهم من حديثك أن نقطة ضعفك في العلاقات مع الآخرين تتلخص في أنك لا تشعر بالإرتياح في وجود الغرباء، في حين أن من نقاط قوتك مقدرتك على التفاهم مع عاملين متنوعين في المؤسسة.

أ: نعم بالضبط. ولود أن أضيف إلى ذلك أنني لا أطيق أولئك الذين يحاولون إقناع الآخرين بأنهم على حق دائماً، فيزعقون باستمرار محاولين تغيير مواقف من حولهم، دون أن يكتفوا أنفسهم عن الاستماع جيداً إلى وجهات النظر الأخرى..

ب: إنك هنا تبدأ في الحديث عن آخرين وليس عن نفسك. هل أستطيع أن أفهم مما ذكرته أن من نقاط ضعفك في علاقاتك



بالآخرين أنك تترفض بسرعة أثناء الحديث إلى أناس لا يستمعون  
إليك بشكل جيد؟ (تلخيص + تركيز الإنتباه على الموضوع  
الأصلي).

أ: لعل هذا هو ما يحدث معي بالضبط، لكنني على كل حال لا  
أدع الآخرين يلاحظون ذلك. حينئذ أنطلق على نفسي وأتوقف  
عن الإستماع إلى هذا "الفهمان". لكن لعل هذا لا يعتبر نقطة قوة  
الليس كذلك؟

ومن جديد تكون الفرصة هنا متاحة بشكل جيد لتلخيص أقوال  
المتحدث بشكل يجعله يركز على الموضوع المتفق عليه للنقاش.  
ونريد هنا أن نؤكد من جديد على أهمية مهارة التلخيص في  
التفاهم مع الآخرين بشكل بناء. نشجع القارئ الكريم على أن  
يجرب أن يصقل لديه هذه المهارة التي ستسهل له كثيراً  
الإستماع إلى الآخر وفهمه وعند ذلك يصبح لديه حظ أكبر  
بكثير في تحويل مواقف الصراع إلى مواقف مفاوضة تولد  
للتعاون بدل المشاحنات والبغضاء.

## B- التمثل: (عكس المشاعر Mirror-Reflect)

هل تذكر موقفاً حاولت فيه أن تقيم علاقة حميمة مع طفل صغير؟ لا شك أنك في مثل هذا الموقف حاولت أن تنزل إلى مستواه\* وتخاطبه على قدر مداركه: لعلك أحضيت قامتك الطويلة لتقترب منه طويلاً، أو جلست القرفصاء لتحدثه جيداً ولعلك اقتربت بوجهك من وجهه ليرك ويسمعك جيداً، وبكلمة مختصرة كل هذه الأفعال يمكن أن نقيّمك في دخول عالمه لتقيم معه تواصلاً جيداً.

وهل تذكر منظر شخصين هائمين ببعضهما حباً (ربما من فيلم رأيته أو من لحظات شهادتها بنفسك)، أو منظر فتاتين تربطهما صداقة حميمة وهما يتحدثان حديثاً في مقهى أو في حافلة نقل عام؟ يمكن لك في مثل هذه المواقف التي ذكرتها أن تلاحظ الإنسجام والتفاهم وكيف يبدو أن من خلال حركات جسد كل من الشخصين، في حيويتهما وحركاتهما المتناغمة، بعبارة أخرى في خطاب أجسادهما، كثيراً ما يكفي أن ننظر من بعد إلى شخصين يتحدثان فيما بينهما (وضيعات جسديهما، حركات

لأدبيهما والمسافة التي تفصل بينهما) لتعرف نوعية العلاقة بينهما وهل هي علاقة رسمية أم علاقة حميمة قريبة.

إذا كنا نريد أن تصل كلماتنا والمعاني الكامنة فيها إلى محدثنا بشكل جيد فعلياً أن نحرص على أن تكون لغة الجسد متوافقة مع ما نقوله لهم. أما إذا كنا نحرص على أن يحدثنا الآخر عن نفسه بسهولة أكبر فعلياً أن نجعله يشعر بالأمن في علاقته بنا ومن أجل ذلك علينا أن نفهم إيقاع وحركات جسده ومعدل سرعة حديثه والرموز التي يبطن بها حديثه، بل أكثر من ذلك علينا أن نتقن هذا كله لنستطيع دخول عالمه وفهم مشاعره وأحاسيسه. هل سيحدثنا شخص خجول عن نفسه (وهل سيشعر بأننا نسمعه باهتمام) عندما يكون جالساً جلسة متوترة على كرسي غير مريح فيما نجلس نحن شبه مضطجعين على أريكة وثيرة فخمة؟ كيف يمكن لنا أن نتفاهم بشكل حسن مع إنسان أُمي بسيط عندما نلجأ أثناء تليخيصنا أو تعقيبنا على كلماته إلى ألفاظ رنانة كبيرة من تلك التي يستخدمها المتفنون أو الاختصاصيون؟ كم من فحوى حديث صاخب سريع يمكن أن يستوعبه مستمع حذر بطيء ومتردد؟ إن التناقض في هذه

لحالات يكون خيرا إلى درجة القول بأن طرفي الحديث يعين  
في علمين مختلفين.

إن إقامة تواصل منظم مع الطرف الآخر يكون أسهل وأقرب  
إلى الكمال عندما نستطيع أن ندخل في علم الآخر وهو ما  
أسميناء في بداية هذه الفقرة بالتعمّل. إن الفقرة على تمثّل علم  
الطرف الآخر تكون على درجة خالص من الأهمية عندما يكون  
موضوع الحديث صعباً بطبيعته متعلّماً يحدث في مواقف  
الصراع. إننا نستطيع أن نستمع إلى محدثنا استماعاً فعالاً أكثر  
عندما نتأكد إلى أي مدى ندخل معه في عالمه.. هل نجلس في  
وضعية "منفتحة" أو "مغلقة" بشكل يشابه جلسته؟ هل نحفظ  
بالتواصل البصري معه (فننظر إلى عينيه مباشرة) عندما يبحث  
هو أيضاً عن هذا التواصل؟ هل إيقاع حديثنا وقوة صوتنا  
مشابهان لإيقاع حديثه وقوة صوته؟ هل نستخدم مفردات لغوية  
متشابهة المستوى من حيث الصعوبة والتجريد؟ هل نختلف عنه  
كثيراً من حيث الهمد؟...

بدلاً من أن ننمي سوء الطالع وصعوبة الظروف يمكننا أن  
نحاول بأنفسنا زيادة فرص التواصل المنظم مع خصومنا في  
الصراع. إنه ليس من الحوادث النادرة أن تساهم تعديلات

بسيطة ورمزية لأسلوب سلوكنا مع الخصم في تحسين علاقتنا به وفي النتيجة في التوصل معه إلى تفاهم أفضل حول المشكلات الصعبة. فالمدير الذي يتحاور حول موضوع شائك مع عماله مثلاً يمكنه أن يخفف من البعد الكبير بينه وبينهم عندما يحل أمامهم شيئاً ما ربطه عنقه، بقل منهم ضيافتهم لفاقة من التبغ من نوع أردا مما يدخله أمامهم عادة، يبتعد عن الأسلوب الخطابي الرنان ليستعمل بدلاً منه كلمات وأمثلة قريبة من أفهام العمال البسطاء. في موقف آخر يمكننا أن نشجع محدثاً خجولاً على الحديث بعفوية عندما ننحني بقامتنا قليلاً باتجاهه حين يتحدث (علامة الإنتباه) وأن نتواصل بصرياً معه بشكل لطيف بدلاً من أن نتطلع بين حين وآخر إلى ساعاتنا، أو نتصفح وثائقنا أو نصلح من هدامنا بين حين وآخر.

إن تمثل عالم الطرف الآخر هو فن يُمكننا في كثير من الأحيان من أن نحزر مشاعره وأن نتكيف مع جوه الخاص مما يؤدي في النتيجة بنا إلى أن نصغي له حقاً وأن نفهم ما يريد أن يقول بشكل جيد.

إن هذا كله يفيدنا في المواقف التي نرغب فيها حقاً بالتفاهم مع الآخر، لكن هناك مواقف أخرى في تفاعلنا مع الآخرين قد

نرغب فيها أن يظل الفاصل بيننا وبينهم واضحاً، مثل أن يرغب المدير في أن يحتفظ في علاقته بمرؤوسيه بمسافة أمان كافية لجعلهم أمامه "في وضعية استعداد" فيتحدث إليهم من خلف المكتب على كرسي فخم. إن مثل هذه الوضعية تعزز العلاقة الرسمية وتوفر على المدير محادثات جانبية غير لازمة مما يكون في مصلحة المدير ليحتفظ لنفسه بزمام المبادرة والسيطرة على الموقف، في موقف كهذا لا حاجة لمثل هذا المدير أن يتمثل عالم محدثيه.

إن تمثل عالم المحدث يفيد بالإضافة إلى ذلك في قيادة موضوع الحديث حول النقاط الهامة التي نرغب بها، فعندما يحس محدثنا بأننا قريبون من عالمه الخاص فإنه يكون من الأسهل علينا أن نؤثر فيه بمقترحاتنا لأنه لا يشعر بأننا معه في حالة حرب، ولا بأننا نحاول أن نشده بالضغط والإكراه إلى ما نريد منه.

### C- توجيه الحديث:

إن المقصود بمهارة توجيه الحديث هو الإدارة المقصودة لأقوالنا وأقوال محدثنا في اتجاه نطمح إليه، ويشمل هذا كلاً من صيغة الحديث ومحتوياته. إن كثيراً من محدثينا يستطيعون ويرغبون

أن يقولوا أشياء هامة تتعلق بموضوع ما، لكنهم يفعلون ذلك عادة على استحياء شديد وبشكل غير منظم بدقة. كيف يمكننا إذاً أن نساعد مثل هؤلاء بحيث نبقي معهم على تواصل جيد، ونفهم ما يريدون قوله فنحصل على المعلومات الهامة التي يريدون أن ينقلوها إلينا؟

#### ● ترتيب الحديث غير المنسق:

لا شك في أنك قد مررت من خلال خبراتك في التفاوض مع الآخرين بمواقف وجّهت فيها أسئلة بسيطة وواضحة فحصلت على إجابة طويلة معقدة وغير واضحة من الطرف الآخر. عندما نسمح لمحدثك أن يستطرد في مثل هذا الأسلوب من الإجابة دون تدخل منك فإنك على الأغلب لا تحصل على إجابة واضحة عن السؤال الذي وجهته إليه، والغالب أنك ستقتل بعد برهة في الاحتفاظ بالنتباهك مركزاً على ما يقول وتنفذ التواصل الجيد معه، بحيث لا تفهم بل ولا تتذكر بعض النقاط المهمة التي يكون قد أشار إليها في إجابته الطويلة غير المنظمة. إن سيل المعلومات غير المترابطة وغير واضحة الصلة بموضوع

السؤال ستجعل من الصعب عليك أن تعود إلى طرح السؤال من جديد لو أن تناقش بفعالية القضايا التي تتضمنها إجابة محذرك. يمكنك في رأينا أن تتجنب مثل هذا المأل للحديث عن طريق طرح تلخيصات منتظمة ودقيقة والاستناد إلى ذلك في طلب العودة إلى موضوع السؤال الأصل. إليك المثال التالي.

أ- سيادة المدير.. إن تعارننا التجاري الذي استمر عدة سنوات قد كان في منتهى الفائدة. لكن منذ شهرين تقريباً بدأت شحنات بضاعتكم في التأخر في الوصول عن الموعد المحدد مما يعرقل سير الإنتاج في مؤسستنا ويؤدي إلى تأخر تنفيذنا للصفقات المبرمة ويجعلنا في وضع حرج تجاه زبائننا. أرجو أن تقول لي ما هو السبب المحدد الذي أدى إلى أن تتأخر شحنات شركتكم عن الوقت المحدد لها؟

ب- نعم.... في الواقع.. هناك مشاكل عديدة ربما لا تعرفون عنها الكثير في مؤسستكم وعادة تكتفون بإرسال برفقيات استعجال وصول الشحنات؛ إن العمال المهرة غالباً ما يتركبون العمل لقلة الأجور لصالح أعمال أخرى ذات مردود أفضل ومؤسستنا تزرع تحت عبء ديون كبيرة هذه الأيام، أعضاء



الإدارة يسعون فقط للاحتفاظ بكراسيهم، وأنا في النتيجة ضفت  
نرعاً بهذا كله وأفكر الآن في أن عائلتي..

آ- (مقاطعاً) لحظة من فضلك.. أود أن أفهم كل هذا الذي  
تقوله بشكل جيد. مما قلته لي حتى الآن أفهم أنك تشعر أنني لا  
أفهمك جيداً، وثانياً أن تأخر الشحنات عائد إلى نقص العمال  
المهرة والصعوبات المادية في شركتكم. هل فهمت الآن جيداً ما  
تريد قوله لي؟ (توجيه للعودة إلى الموضوع + تلخيص أقوال  
الأخر).

ب- نعم بالضبط. أرى أنك رجل قادر على السماع بنقطة  
لمحدثك. أعرف... في أسرتي الأمور ليست على أفضل حال.  
مثلاً ابني الأكبر بدأ دراسته الجامعية ويحتاج إلى مصاريف  
كثيرة. إضافة إلى ذلك لا أشعر أن الفرع اختاره لدراسته سيفيده  
في حياته بأي شكل..

آ- (منتهازاً فرصة التقاط ب أنفاسه) أفهم أن لديك مشكلات  
في أسرتك، لكنني أود على كل حال العودة إلى موضوع حديثنا:  
ما هي الأسباب المنطقية لتأخر شحنات البضاعة؟ (طلب حلزم  
لإجابة محددة).

بهذه الطريقة المنظمة من استعمال التلخيص يتمكن أ من تنظيم الإجابات الفرضية لمحدثه، مذكراً في نفس الوقت بالسؤال الأساسي وطلباً العودة إلى موضوع المحادثة الأصلي، وبهذا يزيد من إمكانية الفائدة لكلا الطرفين من المحادثة الدائرة بينهما.

### • تشجيع المحدث:

إن محدثنا لا يستطيعون في كثير من الأحيان أن يتحدثوا بطلاقة عن القضايا الهامة جداً بالنسبة إليهم، وخاصة في مواقف المحادثات المتعلقة بالصراعات، قد يعود هذا إلى خجلهم، أو إلى خشيئتهم شيئاً ما، أو إلى أنه يستجمع أفكاره بصعوبة ويستجمع الكلمات والأمثلة المناسبة بأناة نظراً لصعوبة الموقف.

إذا كان الوصول إلى علاقة تعاون هادفاً في مثل هذه المواقف فإن باستطاعتنا أن نساعد محدثنا وأن نقود المحادثة في نفس الوقت في اتجاه بهمننا. أول طريقة للوصول إلى ذلك هي أن نتحدث عن أنفسنا فيما يتعلق بموضوع المفاوضات، فمن أجل تسهيل التواصل مع محدث بحاج إلى شيء من التشجيع للحديث عن موضوع صعب بالنسبة له يمكننا أن نحدثه عن خبراتنا

الخاصة فيما يتصل بهذا الموضوع، كان تحدثه على النحو التالي:

إنني أدرك أن الحديث عن هذا الموضوع قد لا يكون بالنسبة لك بمنتهى السهولة والبساطة. أذكر أنني في موقف مشابه قد شعرت شعوراً مشابهاً، فقد حدث ذات مرة أن ... (وتحدثه عن الحادثة).

عندما تبدي للأخر الجزء المخفي، وربما الحقيقي الإنساني الرقيق من شخصيتك فإن الفرصة تكون أكبر في أن يشعر هذا الآخر بالأمن والطمأنينة فيتشجع على أن يحدثك حديثاً أعمق وأصرح عن خبراته المشابهة. وبالطبع لا يمكنك أن تتوقع أن يكشف لك الآخر الخجول المرتبك عن كثير مما عنده فيما إذا بقيت أنت كتوماً ومتحفظاً. من الممكن إذاً أن تحاول أن تشجعه على الحديث العفوي الصريح في اتجاه موضوع محادثتكما مما سينعكس بالتأكيد بالفائدة على مصالحكما المشتركة.

هناك أسلوب آخر لتسهيل وتشجيع حديث الآخر ألا وهو تحديد موضوع المحادثة بوضوح ودقة. كثيراً ما يحدث أن يفهم محدثنا ما نقوله له عن الموضوع على مستوى شديد العمومية

والتجريد، وعندها يعوزه الشرح والأمثلة. وقد يجسد البعض مثل هذا الموقف بكلمات شبيهة بالتالية: *لبي في الحقيقة لا أعلم ماذا أقول وعن أي شيء على أن أتحدث... لا شيء يدور في رأسي حول هذا الموضوع*. وهنا يمكنك أن تساعد عندما تتحدث عن مواقف محددة مرتبطة مباشرة مع الموضوع العام. لنفرض أن الحديث يدور بينك وبين محدثك عن الصعوبات التي تواجهها في التواصل المستمر مع الإدارة، فيمكنك أن توجه إليه واحدة من الجمل التالية لتساعده على الحديث:

*قل لي لو سمحت، مع أي الأشخاص من الإدارة تشعر بصعوبة بالغة في التفاهم؟*

*ماذي يفعله هذا المدير بالتحديد لجعلك تخشاه وتتجنب الحديث إليه؟*

*أي الموضوعات هي الأصعب إليك عندما تتحدث باسم زملائك إلى الإدارة؟*

إن مثل هذا الأسلوب في قيادة دفة الحديث يتيح لمحدثك أن يربط الحديث العام بتفاصيل خاصة وبأمثلة محددة، ويمكنه بهذا الشكل من أن يسمي عدة نقاط هامة لم يتمكن من الحديث عنها عندما كان الموضوع المطاول عاماً. إنك عندما تتحو معه هذا

لنحو مساعدته على أن يرى الموضوع رؤية أعمق وأكثر تحديداً، وعلى أن يسمي ويحدد بشكل أوضح الصعوبات والإمكانيات التي ينطوي عليها الموقف. وغني عن الذكر أنك في نفس الوقت تحصل على معلومات هامة وتتمكن من قيادة دفة الحديث بهدوء في الإتجاه الذي ترى أنه يحقق مصلحتك بشكل أفضل.

### ● توجيه الأسئلة وتحديد موضوع المحادثة:

كثيراً ما يحدث في لقاءاتنا وأحاديثنا مع الآخرين أو في مواقف الصراع والتفاوض أن ننسى تحديد موضوع الحديث الذي يهمنا بدقة. لا نتجراً غالباً على توجيه الأسئلة من أجل الحصول على المعلومات التي نهمنا كثيراً، رغم أن هذا ليس صعباً جداً ويمكن أن نحمل معه كثيراً من النفع والوضوح لكل من طرفي الحديث. عندما يبدأ أحدهم على سبيل المثال محادثة عابرة مع شخص غريب يجلس إلى جانبه في رحلة طويلة بالباص ويسمع منه أنه يسكن في بيت مستقل مجاور لغاية، فإن المستمع يستطيع بناء على هذه الجملة التي سمعها أن يوجه الحديث في واحد من اتجاهات عديدة ممكنة: يمكن الحديث عن محاسن ومسئوليات السكن المستقل، أو عن انطباعاته عن السكن في

حضر الطبيعة، أو عن علاقته مع أفراد أسرته بينما يسكن في مكان منعزل أو عن خبراتنا المشابهة المتعلقة بأحد هذه الأمور السابقة جميعاً.. وقائمة الاحتمالات ما تزال بالفعل طويلة. إن موضوع الحديث يتوقف بدرجة كبيرة على الأسئلة التي يوجهها المستمع للمتحدث، وعلى جراءة السائل وفضوله ومزاجه.

## "أدوات" الإستماع الفعال

أ- التلخيص: ويتطلب مهارات:

« الانتقاء »

« الفهم »

« التركيز على الموضوع »

ب- النمط: ويتطلب مهارات التلاؤم مع المتحدث من

خلال:

« التحكم بالوضعية الجسدية »

« قوة وإيقاع الحديث »

« التناسب مع مزاج المتحدث »

ج- توجيه الحديث: ويتضمن:

« ترتيب المحتوى المبعثر للحديث »

« تشجيع المتحدث على الكلام »

« توجيه الأسئلة »





## الجزء الثاني

كيف يمكن مواجهة مواقف الضغط  
ومحاولات التحكم

٤- الصعوبة في قول " لا "

٥- الاستعاضة عن التقييمات بالآراء

٦- التعامل مع النقد الموجه إلينا

## كيف يمكن مواجهة

### مواقف الضغط ومحاولات التحكم؟!..

عندما كنا نقوم بقيادة المجموعات التدريبية في دورات فن التفاوض أو في تأهيل الوسطاء في عمليات التفاوض بين أطراف متنازعة فإن سؤالاً معيناً كان يُطرح علينا بشكل مُلح في معظم الدورات: ماذا نفعل عندما يحاول شريك المفاوضات شعورياً أو لا شعورياً أن يضغط علينا ويتحكم بنا؟ ..

إن الإجابة عن هذا السؤال يمكن أن تأتي من المعلومات التي يقدمها علماء النفس حين الحديث عن سلوك توكيد الذات . والمقصود بسلوك توكيد الذات هو تصرف الفرد في العلاقات مع الآخرين بحيث يعز عن مشاعره، مواقفه، رغباته، حقوقه بشكل صريح ومباشر وحازم دون أن يدخل في نفس الوقت بحقوق أو بمشاعر الآخرين ( التعريف مأخوذ عن

## Association for Advancement of Behavior

Therapy)، وهو بهذا سلوك يختلف عن السلوك العدوانى.

إن العدوان يثير عند الآخر الشعور بالأذى والعداء والرغبة فى الإنتقام، وهى مشاعر مميزة للتفاوض بطريق العراك.

إن باستطاعة كل منا أن يستعمل مؤشرات بسيطة ليتأكد فيما إذا كان سلوكه توكيدياً وعندما يكون أمامك مجموعة من الخيارات فى السلوك يمكن أن توجه إلى نفسك الأسئلة التالية:

« أى هذه الخيارات يزيد احترامى لنفسى ؟..»

« أى الخيارات يحقق لى أكبر درجة من الرضى ؟..»

« أى الخيارات يحفظ حقوق الآخر وكرامته، ويحفظ لى

حقوقى فى الوقت نفسه ؟..»

إن الإجابة الصريحة على هذه الأسئلة تحدد اتجاه للبحث عن السلوك التوكيدي. وهنا قد يخطر على ذهن القارئ سؤال عن سبب خضوع الناس للضغط ولأساليب التحكم، والإجابة من وجهة نظر عملية هى أننا نخضع ونستسلم عندما نسمح للآخرين أن يغتصبوا حقوقنا. إننا مقتنعون أن حجر الأساس فى

ذلك إنما هو شعورنا بصعوبة قول "لا" وقلقنا من التقويم السلبي  
لنا من قبل الآخرين.



# الصعوبة في قول "لا"

إن هناك أسباباً متنوعة تجعل الناس يمتنعون عن التصريح بـ "لا" الرفض. هذه الأسباب على الأظـب مرتبطة بالإنفعالات السلبية التي نتوقع ظهورها في موقف الرفض. نشعر بالذنب نخاف من أن أحداً قد يفضـب منا (يزعل منا)، أو أننا سنفقد ود الآخر، أو أننا سنثير بسلوكنا صراعاً كبيراً. ولكن ننمى خلال ذلك "لو نتغاضى" عن النتائج والمشكلات التي نضع أنفسنا في مواجهتها إذا لم نوضح وبصراحة أين هي حدودنا الشخصية بقولنا "لا". من هذه المشكلات:

« أولاً: لا يتلقى الآخر منا معلومات واضحة عن ما هو في مصلحتنا وما ليس من مصلحتنا، على ماذا نوافق وعلى ماذا لا نوافق (سواء كان هذا الآخر خصمنا في المفاوضات أم في معادنة عادية أم حتى في علاقة شخصية حميمة)، ولذلك فإنه من الطبيعي أن الآخرين سيتجاهلون مصالحنا وحنودنا بشكل

متكرر، معتقدين أنهم قانون على أن ينالوا ما هو في مصلحتهم وأن هذا لا يتعارض مع مصالحنا طالما أننا لا نعارض.

« ثانياً؛ إن قول "لا" يحدد الحدود الفاصلة بيننا وبين العالم المحيط بنا، إذا كنا غير قادرين على الرفض فهذا يعني أننا نرسم حدودنا بحيث تكون إما أقرب أو أبعد مما يناسبنا بالفعل. وعندما يتم تحديد هذه الحدود بأقرب مما ينبغي فإن الآخرين يمكنهم أن يستفيدوا من ذلك أكثر مما نرغب، ونشعر في مثل هذه الحالة بأننا مستغلون من قبل الآخرين، وإذا أردنا الكلام بدقة أكثر فإننا في هذه الحالة نحن الذين نسمح للآخرين باستغلالنا. وإذا يتصاعد شعورنا بالإنزعاج من الآخرين وننسب إليهم سوء النية والأنانية، ونأخذ على عواتقنا من المهام أكثر مما نستطيع القيام به أو نرغب به، وقد يكون أدلونا لهذه المهام مكلفاً جداً لنا على أكثر من صعيد.

حين نتوجس من أننا لن نستطيع الرفض فقد يحدث أن نرسم في علاقاتنا مع الآخرين حدوداً أبعد مما ينبغي، فنراجع ونعزل

وتتخلى العلاقات الحميمة معهم، محلولين في ذات الوقت أن تكون "مكتفين ذاتياً". مثل هذا الوضع يحرمان من فرص عديدة لخوض خبرات عديدة ومفيدة ( وممتعة أحياناً ). وينجم عن هذا أن نصبح عاجزين عن تلبية كثير من حاجتنا الأساسية التي لا يمكن لها أن تلبى إلا من خلال الاحتكاك والتواصل مع الآخرين ( كالحاجة إلى الحب للمدافعة، المساعدة، واللهو والترفيه ).

« ثالثاً: عندما يكون من الصعب عليك أن تقول "لا" فإن الأرجح أنه من الصعب عليك كذلك أن تعبر عن غضبك بشكل صريح وبناء ومناسب للموقف. إذا كنت تتجنب إبداء الرفض الصريح فإنك في الغالب تقع ضحية استغلال الآخرين، وهذا ما ينمي لديك الشعور بالأذى والإحباط، وهما في الواقع يشكلان منبعاً أساسياً لغضب الإنسان وعدوانيته.

إن الغضب، شأنه في ذلك شأن بقية الإنفعالات الإنسانية، يسعى إلى التعبير عن نفسه، فإذا لم نسمح له بالظهور حيال الشخص الذي سببه عندما فإنه يعوض عن ذلك بالظهور حيال شخص

آخر بديل لا تذب له ( مثل انفجارات الغضب الحادة التي قد تحدث في البيت ولأنه الأسباب ).

عندما يجد الغضب المكبوت والمتراكم لنفسه منتفصاً ومخرجاً للتعبير عن نفسه فإنه على الأغلب يخرج على شكل انفجار غير ملائم لطبيعة الموقف الذي سمح بظهوره، مثل ما يحدث على سبيل المثال عندما تضطر حياء للقيام بواجبات زميل لنا في العمل لمدة طويلة ( كان من الصعب علينا أن نرفض المساعدة رغم عدم حماسنا لها ) فينأ ويشكل غير متوقع قد تنفجر في وجهه غضباً لأي خطأ بسيط يبدر منه تجاهنا. وفي الحالات المتطرفة يمكن للغضب المتراكم والمقموع بإحكام لفترة طويلة أن يسبب عند صاحبه كراهية وعداء للعالم كله. وعندما يستمر هذا الكره والعداء فترة فإن صاحبه يبدأ في عزو العداء والنية السيئة للناس والعالم من حوله. في علم النفس تسمى هذه الآلية الدفاعية في السلوك ( الهادفة أساساً لحماية الذات من المشاعر السلبية المؤلمة ) الإسقاط. يقول صاحبنا الغاضب هذا: العالم شرير، لا يمكن اليوم الثقة بأحد، إن الجميع يسعون من



أجل استغلاكي وإبذائي " بدلاً من أن يقول منسجماً مع عواطفه الحقيقية " أشعر بالغضب والريبة تجاه الآخرين والعالم".

أوبها القارئ العزيز:

إذا كنت ممن تتنبأهم صعوبات في قول "لا" ، وإذا وجدت كلامنا مقنعاً حول أهمية ترويض النفس على مهارة الرفض وقول "لا" ، فإننا سنقدم إليك بعض المقترحات المحددة في هذا الخصوص.

## أولاً- الرفض التوكيدي للذات

.. «المؤكد للذات»

هو عبارة عن قول حازم وواضح ينطوي على ثلاثة عناصر أساسية:

١- تقتصره كلمة "لا" أو كلمة "ن":

٢- يصف ما لا نريد فعله بشكل محدد، مثل:

« لن أقوضك مالأ..»

« لن أؤدي الواجب عنك..»

« لن أبقي بعد انتهاء الدوام..»

٣- يحتوي على تبرير مختصر وحقيقي للرفض مثل :

« لأنني أحتاج ما معي من نفود الآن..»

« لأن وقتي مشغول بلداء واجباتي..»

« لأنني أريد قضاء بعد ظهر اليوم مع أسرتي..»

لنفترض أن لديك صديقاً في العمل، كثيراً ما يفترض منك كميات قليلة من النقود، وندراً ما يردها إليك فيما بعد. كيف تردّ عليه عندما لا تكون لديك أدنى رغبة في إرضائه أي قيمة من النقود؟..

فيما يلي سنضرب بعض الأمثلة الشائعة لطرق الرفض غير التوكيدية في مواجهة مثل هذا الموقف المحرج:

### أ- الكذب

« ليس معي نقود، لقد نسيت محفظتي في البيت.

### ب- البحث عن أعذار واهية:

« لا أستطيع أن أقرضك، لأنّي ذاهب الآن للتسوق.

« علي أن أضع النوم فواتير كثيرة.

### ج- اتخاذ موقف ضعيف:

« أرجوك أن تلهمني، أنا أيضاً أحتاج من يقرضني ثمن القهوة.

« أرجو المعذرة، إن زوجتي هي التي تتصرف بمزاجية الأسرة.

#### د- اتخاذ موقف الواعظ:

« لن أقرضك، فأنت امرؤ قليل الشعور بالمسؤولية.  
« من العيب أن لا ترد ما عليك، عليك أن تغير هذه الصفة  
الفسيفة.

#### هـ- الخضوع والإذعان:

« سألقرضك، ولكن هذه آخر مرة أفعل ذلك.  
« لن أسلمك مالا، لكني أستطيع أن أضيفك القهوة على  
حصلي.

يستطيع كل منا أن يجد أمثلة أخرى عديدة من هذا النوع لو ذك  
مما لا يحل المشكلة ولا يعبر حقاً عما يدور في نفوسنا.  
لما الرد التوكيدي فهو:

« لا. لن أقرضك، فأنت لا ترد الدين.

يجب أن يقال هذا بلهجة حازمة وهادئة، وبشكل واضح ومباشر  
دون أي لف أو دوران. وفقاً لقواعد التواصل المثمر ( تذكر  
الفصل الثاني ) يجب تجنب التقييمات، المواعظ والنصائح  
..الإتهامات والتعالي الأعذار، تحدث فقط عن نفسك.

إن كنت تواجه مثل هذا الموقف، وأترضيت زميلك بشكل مستمر ما يطلبه منك رغم أنك لا ترغب بذلك في الحقيقة فاعلم أنك شريكه في المسؤولية عن الموقف الحالي. لا تُلْقِ باللائمة إذاً عليه وحده وأبدأ بتغيير سلوكك بنفسك.

إن من حقك أن ترفض القيام بما لا ترغب فيه، وبما لا يعود عليك بالنفع والخير، حتى عندما يكون هذا سبباً للحرج والأسف للأخر الذي يطلب منك.

لكن من المهم أن نتذكر هنا، أنه لحسن التواصل والتفاهم المتبادل يجب أن تكون الأسباب المقدمة للرفض هي الأسباب الحقيقية دون لف أو دوران أو معالاة.

إذا لم نقدم الأسباب الحقيقية فإن شريكنا في الموقف مُعْرِض لسوء فهم حقيقة ما يجري، فقد يظن على سبيل المثال أنه قد فقد ودنا وصدقنا أو أنه قد أصبح مثار سخرية الجميع في بيئة العمل أو ما شابه.

والمواقف من هذا النوع كثيرة، وسنقدم فيما يلي بعض الأمثلة الأخرى عن إستجابات الرفض التوكيدية للذات:

« لا. لأن نلتقي اليوم، لأنني لا أريد تغيير ما خططته لهذا اليوم.

« لا. لأن لوقع هذا الطلب، لأنني لا أعرف بعد ما يكفي عن الموضوع.

« لا. لأن أكتب عنك هذا التقرير، لأنني أريد في هذا الوقت أن أقصر في أعصلي.

إنه لمن الواضح بالنسبة إلينا، أن هذا النوع من الرفض يثير عند البعض شيئاً من القلق، بل وربما القلق الشديد في بعض الحالات.

فهناك أشخاص يخشون كثيراً أن يفقدوا نتيجة هذا النوع من الردود طيب العلاقة مع الآخرين، كأن يتم الحكم عليهم من خلال ذلك بالجلافة أو غير ذلك من الأحكام السلبية. ولهذا يجب القول والتوكيد بأن كل ما يمكننا فعله في هذه الحالة هو الحرص على أن يعلم شريك الموقف بوضوح أن هذا الرفض يتعلق فقط بالطلب الذي طلبه منا وأنه لا يمس في أي حال تقييمنا له كبشر أو كصديق أو كزميل.

وعليها أن نحذر أثناء قول "لا" بحيث لا تكون شديدة القسوة (وهذا لا يعني أن تكون رخوة وغير حازمة)، وأن نحدث الآخر عن مشاعرنا وعن موقفنا بوضوح، كما في الأمثلة التالية:

«إني أفكر وأحرص على أن تستمر علاقتنا طيبة، لكنني لن أقرضك مالا لأنك لا تردده إلي».

«إني راضٍ في التعاون معك وبكل سرور أبادل وإياك الرأي لكنني لن أقوم بكتابة التقرير بدلاً عنك، لأنني أريد أن أخصص هذا الوقت للأفراد أسرتي».

«إتني مهتم باستمرار العلاقة بيننا، وبؤسفتي أنك تحكم علي بالأكثبية، لكنني لن أفعل ما تطلب مني لأنني أريد أن آخذ قسطاً من الراحة».

بهذا الأسلوب نعتبر بشكل مباشر عما يهمنا في علاقتنا بالآخر وفي نفس الوقت ندافع عن مصالحنا ووجهة نظرنا.

ويجب علينا أن نشير هنا إلى مطلب يكثر الوقوع فيه في مواقف الرفض، فغالباً ما يستخدم الشخص الذي يريد أن يظهر الرفض كلمات من نوع: "لا أقدر" أو "يجب علي".

إن مثل هذه الكلمات توحى للطرف الآخر أن المتحدث يرغب في تحقيق ما يطلب منه، لكن بعض المعينات والظروف تمنعه من ذلك وهذا يؤدي بشكل آلي إلى أن يلج صاحب الحاجة بأساليب متنوعة كأن يقترح سبل تذليل هذه الصعوبات التي تعيق تحقيق حاجته مما يضع الشخص الذي يريد الرفض في مواقف محرج أحياناً.

فعلى سبيل المثال كثيراً ما نسمع في المناسبات الاجتماعية محاورات مشابهة لما يلي:

الضيف: يجب علي الآن أن أذهب.

المضيف: لكن الوقت ما زال باكراً. امكث بعد قليلاً.

الضيف: لا أستطيع، لأن المواصلات مستقطعة بعد قليل.

المضيف: لا تقلق، سيوصلك فلان في طريقه بالمسيرة.

الضيف: إني حقاً لا أستطيع البقاء أكثر، يجب علي أن

أكتب شيئاً.

المضيف: تستطيع تستطيع، العمل لن يهرب منك، ثم غداً

سأساعدك في الكتابة.



إن مثل هذا الحوار قد يستمر وقتاً طويلاً، فكلمات من نوع ٤  
أستطيع، يجب عليّ لا تزيد المضيف إلا إلحاحاً وإصراراً على  
إخراج ضيفه للبقاء. والسر في ذلك أن هذه الكلمات تلقي  
مسؤولية القرار على الظروف الخارجية، وليس على الرغبة  
الداخلية للمضيف.

فعندما تقول "لا أقدر" فإن الطرف الآخر ( وإن كان بمنتهى  
اللطف) يأخذ على عاتقه شيئاً من المسؤولية، ويحاول أن  
يساعدك في حل الصعوبة التي تعترضك بالعبارات التالية :

« هذا مقدر عليه.

. « لجنّ ذلك الأمر وافعل هذا الآن من أجلي.

« غداً يوم جديد ويمكنك أن تشاهد أمرك طيلة النهار.

أما حين يأخذ المتحدث على عاتقه مسؤولية القرار ويسمي  
بشكل مباشر وصريح أسباب رفضه فإنه سيكون من الصعب  
على محدثه أن يلج ويناقش قراره طويلاً. ولذلك يجب فقط  
استعمال كلمتي: "أريد" و "لا أريد" كأن نقول مثلاً :

« لا أريد البقاء أكثر، أريد العودة إلى بيتي.

« لن نذهب الآن معك، لريد أن نهي ما علي من عمل.

« انهم لك تحتاج للنقود، ولكني لريد أن أخصص ما

معي لقضاء حاجتي.

جرب مثل هذه العمل، وستجد بنفسك أن من الصعوبة أن يناهض أحدهم طويلاً. وبذلك لن تكون مضطراً للدخول في صراع لو في محاولات إيجاد المبررات والأعذار، وستمارس بحزم حقك في توضيح حدودك والإهتمام أولاً بقضاء حاجاتك الهامة.

ومن أجل أن تتحقق من أن هذا النوع من الإستجابات الحازمة مفيد لك، عليك أن تجربه في حياتك الخاصة. نحنك إذاً على إجراء بضع تجارب مبتكناً التجريب في مواقف آمنة لك (مثلاً: في المكتب، في الباص، مع الغرباء في الشارع ، في المحادثات الهاتفية ).

إن الرفض التوكيدي الحازم يلقي في غالب الأحيان احترام معظم الناس. يوجد على كل حال بعض الأشخاص الذين لا يستجيبون لرفضنا الحازم الواضح، ولا يفتؤون يحاولون

الضغط علينا دون أن يأخذوا بعين الاعتبار حقوقنا وحاجتنا الخاصة. ماذا يمكن لنا أن نفعل في مواجهة مثل هؤلاء؟

## ثانياً- الأسطوانة المشروخة «المكررة»:

### ١- الرفض:

لنعد إلى مثالنا السابق عن زميل للعمل الذي يسمى لاقتراض المال منا. عندما يستمر أحدهم بالإلحاح علينا لتحقيق مطلبه، رغم رفضنا الحازم لما يطلبه، فغالباً ما يؤدي هذا إلى زيادة ثوترنا، وغالباً ما يرضخ بعض الناس في هذه المرحلة ويتراجعون عن حقهم في الرفض، في حين يستجر هذا الإلحاح عند آخرين الغضب فيسلكون سلوكاً عدوانياً تجاه الشخص اللجوج، معتدين بذلك على حدوده وكرامته، ولا عجب فهذا الموقف يستثير في معظم الناس مشاعر سلبية قوية. إن تكتيك

الأسطوانة المشروخة" يمكن أن يسمح لنا بتقادي الوقوع في هذا  
المصطب. لنشرح ذلك من خلال المثال التالي:

الأول: هل يمكنك إقراضي خمسين ليرة

قنتي: لن أقرضك، فقلت لا ترد الدين.

الأول: لكن. ساردها إليك هذه المرة بقتاكيد.

قنتي: أعلم أنك تتوي ردها، لكني لن أقرضك فقلت لا

ترد الدين. ( يتكرر )

الأول: ولما لذي كنت أظنك صديقاً مخلصاً؟ أرجوك هيا  
لقرضني.

قنتي: ولما ملأت صديقك المخلص، لكني لن أقرضك

فقلت لا ترد الدين. إن الموقف برمته يشعرني بالضيق

والحرج ( الأسطوانة المكررة ).

الأول: لقد عولت عليك هذه المرة، هيا لا ترفض

مساعدتي الآن.

قنتي: ألهم لك عولت علي هذه المرة أيضاً، إني بكل

سرور سأساعدك في مسائل أخرى، لكني لن أقرضك

فأنت لا ترد الدين (الأسطوانة المشروخة).

الأول: إنك تجعلني أشعر بالخذلان .. هيا .. من فضلك

أقرضني هذا المبلغ القليل

الثاني: يؤسفني أن تشع بالخذلان، لأحب أن تتخرب

علاقتنا لكنني لن أقرضك فأنت لا ترد الدين.

إن فكرة "الإسطوانة المشروخة" تساعدنا على أن لانخضع  
للعواطف السلبية التي قد تتورق فينا، وفي نفس الوقت أن نحمي  
حدودنا وحقنا في الرفض دون أن نهين الآخر لو نسلك تجاهه  
سلوكاً عدوانياً، مما يعني عدم خسارة العلاقة به.

إن آلية "الإسطوانة المشروخة" تقوم على عنصرين أساسيين  
لمواجهة محاولات الضغط والإخاح هي:

أ - جملة المفتاح : وهي جملة تُكرر عدة مرات بشكل حازم

وهادئ.

ب - الحفاظ على التواصل مع الآخر : وذلك من خلال سماع

حججه والتعبير عن مشاعرنا الخاصة بتلقائية وعفوية كأن  
نقول:

« اللهم لك مستاء لهذا، وبهمني كثيراً أن لا تغضب مني  
لكني لن ...

إنه أسلوب جيد في الدفاع عن النفس حيال محاولات السيطرة  
والتحكم والإلحاح وخاصة في مواقف الصراع. ولا تقتصر  
فائدة هذه الطريقة على مساعدتنا في التعبير عن الرفض، بل  
تساعدنا كذلك في تحصيل حقوقنا والتعبير عن حدودنا بشكل  
فعال .

## ٢- تحصيل الحق وإبداء الرغبات:

لعلك تذكر أنها القارئ العزيز مولف عديدة لم تقدم لك  
فيها خدمة هي من حقك ( أي دفعت ثمنها نقداً ) . وقد تذكر  
أيضاً محادثات هامة لك، كان فيها محدثك يعرقلك في حديثك  
مغيراً الموضوع الذي يهمك حيناً، أو متجاهلاً الأسئلة التي  
يهمك الحصول على إجابة لها حيناً آخر .

في مثل هذه المواقف نقترح عليك أن تجرب استخدام طريقة  
"الأسطوانة المشروخة" فهي قد تخدمك كثيراً. أثناء ذهابك إلى

أحد المكاتب الحكومية، أو عند جلوسك إلى طاولة مفاوضات ..  
لا عليك أن تتذكر جيداً ما الذي يهتك تحقيقه وهل هذا من  
حقك... ابحث عن جمل الفتاحية تعبر بوضوح عن حاجاتك  
ورغباتك، وعلى سبيل المثال:

« أريد الحصول على الوثيقة التي هي من حقى.

« لا تقاطعنى من فضلك، أريد أن أكمل حديثى.

بعد ذلك استخدم هذه الجملة لتحصل على حقك المتضمن فيها  
بشكل هادئ وحازم، محافظاً في نفس الوقت على التواصل مع  
الآخر كيلا يصبح الحديث من طرف واحد.

سنضرب هنا مثالاً عن العلاقة بين البائع والمشتري، حيث  
يحاول المشتري أن يبدل آلة تسجيل كان قد اشتراها، وتبين له  
في البيت أن فيها عطلاً ما:

المشتري: من فضلك أريد تبديل آلة التسجيل هذه بأخرى

لأنها معطلة.

البائع: لا بد أنك قد نسيت استبدالها.

المشتري: انهم ظنك بأنني قد أسأت استعمالها، لكنني أعرف جيداً كيف أستعمل آلة تسجيل بشكل جيد . أريد أن أحصل على آلة أخرى جيدة.

البائع: إننا لا نرد الآلات الكهربائية بعد خروجها من المحل . (يتحجج بالتعليمات)

المشتري: إني انهم مشكلتك، لكنني اشتريت هذه الآلة مع الضمانة. أريد أن أحصل على آلة أخرى جيدة.

البائع: في هذه الحالة عنك أن تذهب إلى مدير المبيعات (يحاول التهرب من المسؤولية والتخلص من الزبون العنيد).

المشتري: انهم أنك تريد أن يطلع المدير على الموضوع لكن أنا اشتريت الآلة منك وأريد أن أحصل على آلة أخرى جيدة.

البائع: (رأفأ صوته هذه المرة ) لا تطلنا يا أخي الزبائن ينتظرون (تخويف).

المشتري: أرى أنك معصب قليلاً، لكن ليس من حقه أن



تصرخ علي. أنا أريد فقط أن أحصل على آلة أخرى جيدة.

صديقنا الزبون خرج في النهاية من المحل حاملاً معه آلة أخرى جيدة وحقق هدفه رغم محاولات البائع المتعددة للتهرب أو للدخول معه في صراع. وفي الحقيقة فإن الأسطوانة المشروخة قد لا تنجح دائماً في إحراز نفس هذا النجاح. لكنها على كل حال تزيد بشكل كبير من احترام المرء لنفسه واحترام الآخرين له، وتعطي المرء كثيراً من الرضى عن طريقة تفاوضه لتحصيل ماله من حقوق، وهذا في الواقع هو الهدف الأساسي للسلوك التوكيدي.

في مجرى الحديث يمكن أن يستعمل المرء أكثر من اسطوانة واحدة لتحقيق أهدافه. في مثالنا السابق كان يمكن أن يستمر البائع في الزعيق ومحاولات نرفزة المشتري ( وهذا من مصلحته بشكل واضح )، وفي مثل تلك الحالة كان يمكن للمشتري أن يستعمل الأسطوانة الثانية التي تحمل معها قوله: ليس من حقك أن تصرخ علي هكذا. المهم في كل الأحوال أن

لا نسمح للمواطف أن تنفعنا لا للقتال ولا للشلل التام. إن التركيز على جملة بسيطة ومباشرة يسهل علينا هذه المهمة.

## ثالثاً- حماية الحدود الشخصية:

شرحنا فيما سلف مجالين من مجالات استعمال "الإسطوانة المشروخة" وهما الرفض الحازم وتحصيل حق لنا من الغير. هناك أيضاً مجال ثالث لاستخدام هذه التقنية، وذلك حين نقحم أحدهم حنوننا الشخصية "بلا إحد ولا نستور". فكثيراً ما يحصل في مواقف الصراع والمفاوضات لصعوبة أن يرفع الطرف الآخر صوته علينا، أو يحاول إهنتنا، أو يستعمل لغةً مهينة في حقنا، أو يعيقنا بشكل متكرر عن الكلام. على سبيل المثال:

«الجلوس خلفك في المسرح أو في السينما أو في اجتماع ما يدفع مقعدك بقدميه.

« زبون (أو مدير، أو زوجة، أو زميل) ينعك بصوت

علي بلغاء أو بالحق لخطأ وتكبته.

« أثناء اجتماع علم يقطعك مدير الجلسة عدة مرات

ليمنحك من قول رلي.

كيف تتصرف أيها القارئ في مثل هذه المواقف؟ هل تسمح  
للآخرين غالباً أن يخرجوك عن طورك وتفتد ضبط أعصابك؟  
ربما تسمح لهم أن يكبتوك وتشعر فيما بعد بالأسى  
والإهانة؟!.. حاول إذاً أن تفكر بأسلوب آخر للإستجابة يكون  
أشد حزمًا وتوكيداً لذاتك...

تخيل أيها القارئ العزيز موقف صراع، يقطعك فيه الطرف  
الأخر باستمرار، ويمنعك بذلك من قول ما لديك في مسألة  
هامة. إن الدفاع الحازم في مثل هذا الموقف ينطوي على عدة  
خطوات هي:

## ١- الرجاء:

قبل أن يتراكم فيك الغضب ويتصاعد بحيث يعرفك عن المتابعة أظهر بشكل جلي ومباشر حاجتك لعدم المقاطعة:

« من فضلك لا تقاطعني. اسمح لي يا سيد أن أنهى ما لقوله.

## ٢- تقديم معلومات مباشرة عن مشاعرك :

### ﴿التغذية الراجعة﴾

قد يحدث أن لا يعلم الطرف الآخر ما يستجره سلوكه في الآخرين من ضيق وانزعاج، لأن أحداً لم يخبره عن ذلك من قبل. فتم له أنت إذا معلومات واضحة ومباشرة عما يسببه لك سلوكه هذا:

« بضائقتي كثيراً أنك تقاطعني، اسمح لي أن أنهى ما أريد لقوله.

### ٣- الطلب أو الاعتراض:

إذا لم نجد نفعاً إظهار مشاعر الضيق والإنزعاج فيجب عليك أن تحدد بوضوح وحزم حدودك الشخصية. بهذا الشكل فقط يمكنك أن تطلب احترام حقك وحدودك.

«أعترضُ على مقاطعةك لي بهذا الشكل. أطلبُ منك أن تسمعي حتى أتم كلامي».

### ٤- التهديد بالانسحاب:

هذه خطوة أساسية إذا أردت أن تحتفظ لنفسك بالقدر الأدنى من الراحة النفسية وبالإحساس بالإحترام والكرامة عندما لا تجدي كل الخطوات السابقة. يوجد فقط شرط واحد: يجب أن تكون حقاً راعياً وقادراً على الانسحاب إذا لم يستجب الطرف الآخر لطلبك:

« إذا استمرت في مقاطعتي بهذا الشكل فبقي ستسحب من هذه المحادثة. إذا لم تسمح لي بالتعبير حتى النهاية فسأخرج من هذه الغرفة ولن أقول لك بعدها شيئاً عن رأيي.

## ٥- الإنسحاب:

إذا أردت أن لا تعرض نفسك لمزيد من التجاهل والإهانة عندما يستمر الآخر في سلوكه على نفس المنوال فإنه لا يتبقى أمامك سوى تنفيذ ما حدثت به:

« يؤسفني جداً أنك يا سيد لا تسمعي. إني لأقبل بهذه المعاملة. إني أانسحب إذاً من هذه المحادثة غير المثمرة ومأخرج حالاً.

في كل من هذه المراحل المذكورة يمكنك أن تستخدم تكتيك 'الاستطوانة المشروخة' إلى الدرجة التي تشعر معها أن هذا السلوك يدفع المحادثة إلى الأمام، ويحميك من الإنكفاء على الذات ومن فقدان الضبط والسلوك العدواني. ولكن يحدث غالباً

أن لا نتصرف أي تصرف حيال انتهاك حدودنا (أي لا نعطي للطرف الآخر معلومات مباشرة عن أثر سلوكه فينا)، ثم ننفجر فجأة في وجهه بشكل لا يخدم الموقف ولا يتناسب ومصالحنا. إن مثل هذا السلوك هو في رأينا أبعد ما يكون عن الحزم، وهو قد يزيد من حدة الخلاف ويخلق الأبواب أمام أي تفاهم أو تعاون.



## الإستعاضة عن التقييمات بالآراء

**ك**ثير من الناس يخشى أن يكون موضع تقييم. إن الشعور بالمرج لا ينجم فقط عن التقييمات السلبية (النقد)، بل كذلك كثيراً ما ينتج عن التقييمات الإيجابية (المديح، المعاملات).

إن مصدر الصعوبة في مواجهة مواقف التقييم إنما يكمن في أننا كثيراً ما نعاملها على أنها حقيقة كاملة وموضوعية تنطبق علينا، أو على أنها أحكام قاطعة ضدنا أو في حقنا مما يجعلنا نعترض عليها أو على الأقل نمتعض منها وننسى في غضون ذلك أنها (أي التقييمات) ليست أكثر من رأي شخصي يراه أحدهم، وقد تكون صعبة التقبل بالنسبة إلينا لكنها على كل حال واحدة من آراء أخرى كثيرة يمكن أن توجد من حولنا.

عندما نعطي لتقييمات الناس لنا قيمة أكبر مما ينبغي فإننا في الوقت نفسه نمنحهم ونسمح لهم بالتأثير بشدة في مجرى حياتنا. وفي النتيجة فإننا سوف نتوجه في حياتنا في ضوء توقعات



الأخرين ومتطلباتهم منا أكثر بكثير من التوجه في ضوء حاجتنا وقيمنا الخاصة بنا. إن التحكم بشخص يخشى تقييمات الآخرين له يجعله غالباً في مصيدة الرضوخ والمسايرة، أو في مطب التكيف مع "ضرورات الموقف".

من هنا فإن القدرة على المواجهة الهادئة والحازمة لتقييمات الآخرين له أهمية خاصة في مواقف التفاوض وفي محاولات حل الصراعات. وإن امتلاك هذه القدرة يجعلنا أقدر على امتلاك ناصية سلوكنا بشكل واع بحيث نجعل الحوار مع الآخر بناءً ومثمراً. وللوصول إلى ذلك علينا قبل كل شيء أن نعتل من مواقفنا حيال تقييمات الآخرين ، ولكن كيف يمكن ذلك ؟!..

## عامل التقييمات الحرجة على أنها آراء:

كثيراً ما يؤلمنا في العادة أن يوجه أحدهم إلينا النقد فنستجيب على الأغلب بالإعتراض محاولين إثبات وجهة نظرنا:

- « ينبغي عليك أن ترتدي ثياباً مناسبة.
- « إنك لمرؤ لا يمكن لبدأ الإعتماد عليه.
- « إنك لا تستحق المنصب الذي أنت فيه.
- « إنك لمرؤ أثني وكسول.

تبدو مثل هذه الإنتقادات كما لو كانت أحكاماً صادرة في حقنا أو كما لو كانت حقائق مطلقة، ونحن بدورنا نعاملها على أنها كذلك عندما نحاول جاهدين أن نغير الحكم لنثبت ما نرى أنه "الحقيقة الموضوعية" نوعياً فإن هذه المهمة غير قابلة للتحقيق، حتى أجهزة القضاء المختصة تواجه صعوبات كبيرة في تحديد ما هي الحقيقة.

إن المشكلة تكمن في أننا في مثل هذه الحالات لا نناقش الوقائع بل نناقش التفسير والفهم الشخصي لهذه الوقائع. فكلنا يعلم على سبيل المثال، أنه لا توجد أداة موضوعية لقياس صفات مثل الكسل أو انعدام المسؤولية (على غرار ما يقيس المتر الطول). لذلك فإن كلاً منا يكون أحكامه الخاصة عن الآخرين، ولكل منا الحق في أن يعبر عن رأيه الخاص.

إن الاعتراف بهذا الحق يسمح لنا أن نضفي على التقييم بعداً آخر مختلفاً تماماً. إنه عندئذ لا يشكل حكماً مبرماً، بل يصبح واحداً من آراء كثيرة ممكنة فيها.

إن أحكامنا الشخصية المتعلقة بصفاتنا الخاصة ليست هي الأخرى حقائق موضوعية. مثلاً: عندما أعتقد أنني رجل نشيط ومتأثر فإن من السهولة أن أجد آخرين ممن لا يوافقونني هذا الرأي. لذلك فإن من مصلحتنا عند مواجهة مواقف النقد أن نتجنب كلمات من نوع: "إنك على حق" أو "إنك غير محق" فالحقيقة شيء مختلف تماماً. إن مثل هذه الأقوال تحفز كلا الطرفين إلى بذل أقصى جهودهما من أجل إثبات أن ما يقولونه هو حقيقة موضوعية، في حين أن الحديث ينطوي في واقع الأمر على مجرد آراء.

لنأخذ بعض الأمثلة ولنر إلى أي نتيجة يقودنا استعمال مثل هذه العبارات:

**الأول: إنك لا تستطيع أبداً أن تجد لشبابك.. إنك لوضوي جداً.**

الثاني: هذا ليس صحيحاً. أليس مثلاً وجدت الوثائق المفقودة منذ زمن.

الأول: لقد كان هذا بفضلنا أنا، لأنني بنفسي وضعتها في مكانها المخصص.

الثاني: هذا هراء.. الأفضل لك أن تنتفت إلى دونك لضخمة قبل أن تقول هذا.

الأول: حتى المقربون منك يشتكون من فوضويتك.

الثاني: إنك تقول كلاماً فارغاً. اسأل مديرنا عن جودة عملي.

الأول: لا يهمني مواليه، فلنا أعرفك جيداً.

إن هذه الطريقة في التصدي للنقد السلبي تقود على الأغلب إلى تبادل مشابه للتجريح والإتهام. وكيف إذاً يمكن مواجهة مثل هذه المواقف؟

علينا في مثل هذه الحال أن نستخدم مثل هذه الجمل أو المفاتيح:

« لا ألق معك في هذا.

« إن لي رأياً مختلفاً في هذا الموضوع.

« إنني أرى نفسي بشكل مختلف.

« إن رأيي معاكس لرأيك في هذا الأمر.

إن مثل هذه الجمل تساعدك على تغيير الأحكام إلى مجرد آراء فحين تشعر بشيء من الحرج في مواجهة نقد سلبي فإننا نقترح عليك أيها القارئ العزيز أن تتدرب على هذا الأسلوب في الرد وأن تتحقق بنفسك فيما إذا كان هذا الأسلوب سيقدم لك شيئاً من الفائدة في المواقف الصعبة.

عندما تعتقد أن رأي البعض هو مبالغ في كيد المديح إليك يمكنك أن تقول بصراحة: لا أوافقك الرأي. وإذا بدا لك أن رأي أحدهم فيك يطابق ما تراه في نفسك فقل أنتقي معك في ذلك. إن لكل منا الحق في أن يكون آراءه الخاصة، لكن أياً منا لا يستطيع أن يدعي التفرد بالحقيقة المطلقة.

عندما تعامل تقييماً صائراً عن آخر على أنه رأيه الخاص المتعلق بي فإنني أستطيع بسهولة أنذاك أن أعبر عن رأيي الخاص أيضاً دون أن أدخل معه في نقاش أو تبرير. وهنا يكون

من المفيد أيضاً استخدام الإسطوانة المشروخة، وذلك حين يحاول الآخر أن يفرض علينا رأيه. مثلاً:

الأول : إنك لا تستطيع أبداً أن تجد أشياءك.. إنك فوضوي جداً.

الثاني : يؤسفني أن يكون هذا رأيك بي، ولكني لا أشاطرك الرأي. إن لي رأياً آخر فيما يتعلق بهذا الموضوع. (تواصل، تعبّر عن المشاعر، إبداء الرأي في نقد سلبي).

الأول : وكم مرة ساعدتك في العثور على أشياءك المفقودة؟

الثاني : حقاً، لقد فعلت هذا أكثر من مرة، ورغم ذلك لا أشاطرك الرأي في أنني فوضوي. (الإسطوانة المشروخة).

الأول : ماذا تقول؟ إن أئماً آخرين يقولون عنك نفس

الشيء، حتى زوجتك تقول عنك ذلك. أما حين لك أن

تعترف بأنني على حق؟

الثاني : ربما يقول البعض بأنني فوضوي. أشعر أنك تريد

أن تنقضي برأيك بأي شغل، لكنني أريد أن تعلم أن لي الحق

أن أكون عن نفسي رأيي الخاص.

إن هذه الجملة الأخيرة تمكن الشخص الثاني من تغيير موضوع الحديث. اذ يبدو أنه يعلم جيداً أنه من الصعب تحديد الحقيقة الموضوعية حول موضوعه، لكنه من جهة أخرى يدافع عن حقه في تكرين رأيه الخاص (مستعملاً الأسطوانة المشروخة). يحدث أحياناً أن نكون في أعمالنا متفقين في الرأي مع نقد يوجهه إلينا أحدهم. فيفكر أحدهم مثلاً بأنه غير منظم في تنفيذ أعماله بشكل عام ولكننا لا نبوح علناً بكل ما نفكر فيه عن أنفسنا. يحدث هذا لأننا نعطي أهمية كبيرة لتقييم الآخرين لنا كلن نقول بيننا وبين أنفسنا: وماذا يقول عنا الآخرون لو عرفوا أننا نرى أنفسنا بهذا الشكل؟.

عندما نسمع من شخص آخر نقداً لنا يلامس رأينا المخبأ عن أنفسنا فإننا نهجم المتحدث، ونسعى ليقول الحديث عيوبه هو وهكذا نكون بعبارة أخرى قد بدأنا في العراك معه.

إننا نستطيع بدلاً من ذلك استعمال الإستجابة التوكيدية، حيث نبوح بهدوء برأينا في أنفسنا (المتفق مع رأي الناقد) مما يؤدي على الأغلب إلى قطع التبادل السلبي للنقد والتجريح. إننا بمثل

هذا التصرف نضيف إلى جو المحادثة بُعداً ونوعية أخرى: فنعترف وبصراحة بنقاط ضعفنا أو أخطائنا، مما يثمر في الغالب ثمرة طيبة هي إشاعة جو الثقة المتبادلة وتعميق مستوى التواصل مع الآخر، وبذلك قد يكف محدثنا آنذاك عن خوفه من الاعتراف لنا بنقاط ضعفه وأخطائه هو أيضاً ويشعر أنه يُعامل بصدق واحترام لأننا لا نعتد ولا نتجادل في قبول ما نراه حقيقة. إن موافقتنا على النقد المحق الذي يوجه إلينا من قبل الآخر يؤدي إلى نتيجة عكسية: يتوقف الطرفان عن التمرکز حول أخطاء بعضهما بعضاً، ولا يسعيان آنذاك إلى تعقب وتصيد عثرات بعضهما وهماك مثال على ذلك.

**الأول :** إنك قليل الحزم ولا تستطيع الدفاع عن مصالحك.

**الثاني :** أتفق معك في هذه، إنني أفكر بحقيقة ذلك في نفسي.

**الأول :** عليك أن تخلف من دخلك ومن شريك المعرف للقهوة. إن هذا يضرّك.

**الثاني :** يمرني لك مهتم بصحتي، والواقع أنني لو افقت



الرأي لنا نحن كثيراً.

إن مديح الآخرين يسبب لنا في كثير من الأحيان حرجاً فلا نعرف كيف نتصرف، ويعود هذا إلى أنه في ثقافتنا قليلاً ما يستطيع المرء أن يتلقى المديح والتقييم الإيجابي دون شعور بالحرج.

ويصاب معظمنا في مواقف المديح بالإضطراب، وقد ننفي صحة ما تم نكره، أي أننا نرفض والحال هذه أن نتقبل "الهدية" التي يقدمها لنا محدثنا. ويحدث في أغلب الحالات أن يشعر الملاح في هذه الحالة بشيء من الأسف مما يضاعف شعورنا بالحرج والإرتباك من الموقف برمته.

إذا كانت مثل هذه المواقف تسبب لك الضيق فإن طريقة الاستجابة التوكيدية للذات يمكن أن تقدم لك شيئاً من المساعدة في مواقف المديح سواء أكنت تشعر بذلك تستحق هذا المديح أم أنه مديح مبالغ فيه.

وببساطة يقوم الأمر على تحويل التقييم الإيجابي الذي يصعب عليك التعامل معه إلى رأي، ثم تتبع ذلك بذكر رأيك للشخصي

ليضاً (مع مراعاة عدم نسيان شكر الآخر في البداية فهذا يساعد على تقوية التواصل معه). إن لك كامل الحق في أن يكون لك رأيك الخاص حول صفاتك الجيدة ونقاط قوتك وتلك الخصال التي تعجبك في نفسك.

إن التعامل مع الموقف بهذا الأسلوب يمكّنك من الدفاع عن نفسك حيال المنافقين والمتعلقين الذين قد يحاولون عن طريق المديح أن يستثمروا شعورك بالخرج في مثل هذه المواقف. ومن جهة أخرى فهذا الأسلوب يتيح لك أن لا تسلب المادح التزيه المخلص حقه في التعبير عن رأيه، ولا تفوت عليه منعة "منحك" هذه الهدية. يمكنك على سبيل المثال أن تستجيب بواحدة من الطريقتين التاليتين:

هو: تهتمن النوم بمنتهى الألفة يا سيدتي.

هي (أ): شكراً جزيلاً! أشعر بشيء من الإرتباك، لكنني لوليتك الراي، أعتقد أنني أثبتة فعلاً هذا النوم . (توجهه لشكر، التعبير عن المشاعر، قبول المجاملة).

هي (ب): يسرني أن تعتقد ذلك. أشكرك على المجاملة

لكني لا ألتفق معك في هذا الرأي. إن رأسي مخالف تماماً في هذا الأمر، فلما اليوم في منتهى التعب والإرهاق. (تقدير رأي الآخر، لكن عدم قبول المجاملة).

ليس عليك إذاً أن تشرح بارتباك عدم صحة ما يقوله الآخر، إن التدرّب على استخدام الإستجابات التوكيدية في تحويل التقييمات إلى آراء في حياتنا اليومية يساعدنا كثيراً في جعل مواقف النقد ومواقف المديح أقل خطراً وإرباكاً لنا. يجب أن نفهم أنه ليس هناك من حقائق مطلقة أو ثابتة عن الإنسان، وإنما هناك فقط وجهات نظر كثيرة ومتعددة. ومن هنا فإننا حين لا نتمركز بشدة حول ما نعتقد في الآخرين فإننا نعطي أنفسنا حظاً أكبر في النظر إلى الناس (وخاصة إلى شريكنا في مواقف الصراع) بتسامح أكبر، فلا نضع كل اهتمامنا فيما يفرق بيننا من آراء قد تصيب وقد تخطئ. فربّ صفةٍ نزعجنا في شخص محدثنا، في حين تثير عند الآخرين السرور والإعجاب.

إن أسلوب تبديل التقييمات إلى آراء يعتبر أساساً في التعامل مع تلك المقاطع من حديث الشريك، التي تمننا وتثير فينا الشعور

بالحرج والإرباك، ولهذا أهمية كبيرة وخصوصاً في مواقف الصراع، حيث يكون كل من الطرفين مشحوناً بالإنفعالات ويسعى جاهداً لإثبات سلامة موقفه. كما يكون لدينا في هذه الحالات استعداد كبير لمواجهة أقل نقد يوجه إلينا بحساسية بالغة وكأنه رفض لكامل شخصيتنا، وليس مجرد رأي حول موضوع محدد يمكن أن نتفق معه أو نخالفه. إن أسلوب تبديل التقييمات إلى آراء ليس إلا واحداً من وسائل مواجهة النقد، وفي الفصل القادم سنتحدث عن وسائل أخرى إضافية.

## التعامل مع النقد الموجه إلينا

إننا في العادة نخشى النقد سواء في المواقف العادية لم في مواقف المفاوضات الصعبة. ففي المفاوضات التجارية مثلاً كثيراً ما نسمح للطرف الآخر أن يتحكم بنا عندما يستعمل تقييمات تدفع بنا إلى الشعور بضعفنا أو بضعف موقفنا كما في الأمثلة التالية :

« إن السعر الذي تعرضه يا سيد هو غير واقعي بالمرّة.

« إن المنتجين الآخرين يقدمون لي عروضاً أفضل بكثير مما تقدمه لي شركتكم.

« في الواقع أرى أن هذا العرض مضحك فعلاً.

في الرد على مثل هذه الانتقادات فإننا كثيراً ما ننسحب (مفرطين في الوقت نفسه بصفقات قد تكون هامة) أو نبدأ فوراً في العراك مع مفاوضنا. وننسى في غضون ذلك أن هذه الأحكام هي أحكام عسومية بشكل زائد عن اللزوم، ولا تحمل في طياتها معلومات محددة بدقة.

إن المعنى الأساسي لطرائق الاستجابات التوكيدية في مواقف النقد يكمن في القدرة على الخلاص من التصيمات المؤلمة وصولاً إلى المعلومات المحددة.

بكلام آخر: ينبغي مواجهة الاتهامات الموجهة إلينا (سواء منها الضمنية أو العلنية) مواجهة صريحة ومباشرة، والحصول على المعلومات الضرورية.

## أولاً- البحث عن النقد:

تخيل أن مديرك المسؤول عنك في العمل يخاطبك قائلاً:

لقد أجزت هذا العمل بشكل تعيس؟ ماذا يكون ردك؟

إن كثيراً من الناس يشعرون بالهم شديد لمثل هذا التقييم القاسي وهذا أمر مفهوم حتماً. غالباً ما يفهم المرء من هذا الكلام رأياً مبطناً مفاده: إنك لمرؤ فاشل! أو إنك موظف غير كفء؟ وعندما يحصل هذا فإن أكثرنا يواجه مشاعر الألم والفشل

وعندها تكون ميالين إما إلى إظهار أننا جرحنا، أو إلى محاولة التبرير أو الهرب والإنسحاب.

في مثل هذه المواقف ندعوك أيها القارئ العزيز إلى توجيه سؤال محدد: بماذا يتهمني السيد المدير بالتحديد ١.٢. وإليك المثال التالي:

**المدير:** إن التقرير الذي قدمته فاشل تماماً.

**الموظف:** يوسفني أن يكون هذا رايك، ولكن ما هي بدقة اعتراضاتك عليه؟

**المدير:** مثلاً: يوجد قدر قليل جداً من المعطيات الرقمية.

**الموظف:** هل يعني هذا أن إضافة هذه المعطيات سيؤدي بالمطلوب؟

**المدير:** لا.. إن هذا التقرير بشكل عام غير منسق بالمرّة.

**الموظف:** هل يمكن حضرة المدير أن تشرح لي بالتحديد

ما المقصود بعدم التنسيق؟

**المدير:** إن إلحاحك بشعوني بالملل، لكنني سأخبرك إذا شئت.

لا يوجد في التقرير ترتيب واضح للمعلومات حسب  
الملاحظات.

الموظف: يعني لو أنني قمت بترتيب المعلومات بهذا  
الشكل أضفت المعلومات الرقمية فستقبل التقرير ؟ .

المدير: هم..يخرجني أن أقول لك ذلك، ولكن سيكون من  
المفيد أن تصلح الأخطاء الإملائية الفاحشة الواردة في  
التقرير.

الموظف: نعم نعم.. أريد فقط أن أتأكد: هل إذا أضفت  
المعلومات الرقمية، وقمت بترتيبها حسب الملاحظات  
وأصلحت الأخطاء الإملائية سيكون التقرير مناسباً؟  
المدير: نعم. بذلك سيكون التقرير مقبولاً.

الموظف: شكراً على الملاحظات..... في الواقع يجب  
أن أقوم بالإصلاحات اللازمة.

ومكناً بدلاً من الأحكام التعسفية من نوع "إنني موظف غير  
ناجح" لو "إن هذا المدير غبي ولا يلهم" أمكن للموظف (بفضل  
البحث الفعال عن النقد المحدد) أن يصل إلى معرفة النقاط التي



إذا حققها فسيحوز تقريره على رضى مديره. أي أنه حصل على المعلومات الضرورية له في هذا الموقف.

إننا عندما لا نبحث عن معلومات محددة ننسى في الوقت نفسه، أن العديد من الناس يعانون من صعوبة في تقديم هذه المعلومات بشكل واضح. ولا بد أن القارئ يعرف من خبرته الخاصة أنه ليس من السهل إطلاقاً توجيه النقد المحدد بدقة.

يجب أن يكون النقد هادئاً ومصاعاً بلهجة مناسبة، أما الإفعال والخوف فغالباً ما تعيق ذلك، وبالنتيجة نطلق أحكاماً معمة وحادة فمثلاً: بغضبنا أن أحدهم أتى متأخراً على موعدة فنصرخ عندها: إنك امرؤ غير مسؤول ولا يمكن الإعتماد عليك. وقد يحدث أن يصرخ المدير الغاضب قائلاً: إنك يا سيد لا تصلح لهذا العمل في حين أن الموظف قد ارتكب خطأ واحداً فقط وهو التأخير. لا عجب إذاً في أننا حين نقود إلى معادشات أوضح وأكثر مسؤولية بين إدارات الأعمال وبين النقابات العمالية فإن كلاً من الطرفين يصاب عادة بكثير من الدهشة والمفاجأة حين يتبصر بالعدد الكبير من مواقف سوء

التفاهم والتواصل التي يقع فيها خلال سير العمل اليومي. ليس من النادر مثلاً أن نكتشف أن العامل يعتقد أنه يواجه خطر التسريح من العمل (لما سمعه من نقد حاد من مديره) في حين أن المدير يرى فيه طول الوقت موظفاً جيداً.

إذاً عندما تواجه نقداً شديداً من الآخر حاول أن تحصل منه على معلومات محددة عما يقصده بالضبط. إنك ببحثك عن النقد المحدد لا تقع فريسة للتقييمات شديدة العمومية وتتمكن من أن تستجيب بشكل بناء حتى في أشد مواقف الصراع صعوبة.

وبالمناسبة نود هنا أن نشير إلى أن معظم المدراء ورجال الأعمال الذين التقيناهم في عملنا الطويل في الوساطة في المفاوضات يعانون من صعوبات واضحة في إبداء الآراء الإيجابية حول مستخدميهم. إنهم ينسون القاعدة البسيطة والمعروفة في علم النفس منذ زمن غير قريب بأن التقييمات الإيجابية هي أسلوب رئيسي في دفع الناس للعمل بشكل جدي.

ومن جهة أخرى فمعظم العاملين يعانون من صعوبات واضحة في تحصيل المعلومات الضرورية من مدرّاتهم (إيجابية كانت أم سلبية) حول أنفسهم وأعمالهم .

إذا كان لديك أي شيء من الشك حول ما إذا كان تقييم مديرك يمس فقط خطأ ارتكبته أم أنه يمس كفاءتك المهنية عموماً فيمكن لك أن تسأله:

«هل تعتقد يا سيادة المدير أنني عامل جيد كفاء؟»

«هل يعتقد السيد المدير أن مواظبتي وفدراستي على العمل مرضية بالرغم من عدم ترقيتي هذه المرة؟»

إن البحث عن التقييمات الإيجابية (وخاصة تلك الحقيقية والصادقة) يسمح بتجنب الجفاء في العلاقات مع الآخرين ويسمح للمتحدث "المنغلق على نفسه" أن يعبر عن آرائه الإيجابية ليقدّم معلومات قد تكون في غاية الأهمية.

## ثانياً- مواجهة التلميحات ومحاولات التعريض:

إن البحث عن النقد ونقاشه يكون صعباً ومتعصراً عندما لا يقدم الطرف الآخر تقييماته بشكل مباشر وصريح، بل بصيغة التعريض غير المباشر. ومثال ذلك:

«إن بيتنا بعضاً من الثبان الصفار، الثنن لا ينبغي أن يكونوا في مواقع إدارية».

«إن البعض لا يملكون الذوق السليم للتصرف جيداً في الاجتماع».

إن التعريض ليس دائماً بالضرورة تعبيراً عن شيء سيء بل كثيراً ما يكون طريقة رائعة لتبادل المزاح. لكن من الضروري على كل حال أن نملك القدرة للتعامل معه إذا كان سبباً لشعورنا بالحرج والضيق والمشاعر السلبية. إن الطريقة المناسبة لذلك هي توضيح التلميحات والتعريضات، ويقوم ذلك على إرغام المتحدث وإحراجه ليوضح انتقاداته بشكل مباشر، وقد يبدو هذا على الشكل التالي:

«إني لم أبلغ بعد ثلاثين عاماً من العمر، وأنا منير لقسم التسويق. هل تعتقد أنها السيد شي غير جدير بهذه الإدارة؟»

«أنا أيضاً أجلس معهم في هذا الاجتماع. هل تعتقد أنني  
سأستصرف بشكل ما؟»

وعندما نحصل على الإجابة عن أسئلتنا المباشرة يمكننا أن نقول  
رأينا في هذا الموضوع: إن الأشخاص الذين يستعملون في  
العادة أسلوب التعريض الجارح يخشون من أن يتحدثوا بشكل  
صريح ومكشوف وعندما يحرجهم أحد للحديث بصراحة فإنهم  
كثيراً ما يفقدون ثقتهم بأنفسهم. ومن هنا فإن تنمية الحوار قد تبدو  
على الشكل التالي على سبيل المثال:

«نعم.. منذ زمن وأنا أريد أن أفهمك ذلك. إنك تريد غير  
ناضج ولا يمكن العهود إليك بإدارة هذا القسم.

«من دواعي أسفي أن يكون هذا رأيك في، لكنني على كل  
حال لا أوافقك الرأي. إنني أرى نفسي بشكل مغاير تماماً عما  
تقوله (تبديل التقييم إلى رأي ، إجابة تأكيدية). لا أقبل على  
كل حال أن تصرخ في وجهي هكذا ولن تستعمل في حديثك  
الفاظاً جارحة. (إنقاذ تأكيدية عن الحدود الشخصية وعن  
الحقوق).

ولكن يحدث في أحيان كثيرة، أن الشخص الذي استخدم أسلوب التعريض قد يستجيب لأسئلتنا بشكل مختلف تماماً، منكرأ أنه يقصدنا بأي حال من الأحوال.

**الأول :** أبدأ بالمرءة.. إني لم أقصدك بهذا الكلام، فأنت إداري جيد وتصلح تماماً لمنصبك.

**الثاني :** من دواعي سروري أن تفكر بي على هذا النحو. اتفق معك بالرأي، فلما اعتقد أنني أقوم بمهام منصبي بشكل جيد.

باستخدام هذا الأسلوب نتجنب العراك وفي نفس الوقت لا نسمح للآخر بأن يشعرنا بالحرج والضيق.

## ثالثاً- التغيبش:

يحدث أحياناً أن ينتقدنا بعض الناس بشكل مقرف ومستمر ورغم أنهم يذكرّون عدداً كبيراً من التفاصيل والجزئيات التي لا تروقهم فإن قصدهم في الحقيقة يكون شيئاً آخر غير هذه

الجزئيات ولكنهم لا يبرحون بالسبب الحقيقي لإزعاجهم ونقدهم بشكل مباشر وصريح. نفكر آنذاك في دخيلة أنفسنا بأن هذا الشخص متحامل علينا.

وتكون الإستجابة الأولى العفوية في مثل هذا الموقف هي الغضب وعندها إما أن نقطع للتواصل معه، أو أن نهاجمه سائلين بسخرية:

« ربما لم تتم ليلة البارحة بشكل جيد؟ هل تفضل بقول ما تريده مني بصراحة؟ دعني وشأني فأحدث معك غير مفيد. كن بإمكاننا أن نقطع هذا النوع من الحوار المزعج بشكل أقل مدة إذا استخدمنا أسلوب "التغيبش". كما في الحوار التالي:

الزوجة: إن غرفتك مملوءة بالفوضى.

الزوج: هذا ممكن.. في الحقيقة كان بإمكانني أن أرتبها أكثر.

الزوجة: وما أنت من جديد تترك جواربك الموضوعة في الحمام.

الزوج: نعم، ربما كان بإمكانني حقاً أن أرتبها في سنة

تضمن.

الزوجة: لقد اضيت اليوم مضطجداً في فراشك حتى  
التحرر.

الزوج: ربما كن هذا صحيحاً. كن بمكثتي أن أهبض من  
فراشي لكر قليلاً.

الزوجة: عليك أيضاً أن تعود اليوم إلى البيت مساء قبل  
العشرة.

الزوج: مقول.. علي أن أعود لكر قليلاً.

الزوجة: على العموم أعتقد أنك تفضل صحبة أصدقائك  
ولعب الورق على مرافقتي في البيت مساءً.

الزوج: أحياناً أحب أن أمضي معهم بعض الوقت. لكن هذا  
لا يعني أنهم أهم عندي منك ومن البيت.

إن أسلوب "التغيبش" هنا يقوم على أننا لا ننفي أن يكون في  
الانتقادات الموجهة إلينا شيء من الحقيقة (ممكن، معقول، ربما)  
وبهذا الأسلوب نعتزف بأننا لسنا في الحقيقة كاملين أو  
معصومين. وبهذا الشكل يفقد محدثنا حجته حين لا نجيب على



انتقاداته بعدوانية أو بانسحاب من الموقف بالكامل، وتنفوه هنا إلى أن قول "هذا ممكن" له هنا أهمية كبرى.

إن استخدامنا "التغبيش" يجعل الفرصة كبيرة في أن محدثنا هذا سيمتد من محاولات إثارتنا فيعدل عن سلوكه، أو يقول أخيراً ماذا يريد منا بالتحديد. مثلاً تقول للزوجة: "لا أريد أن تكضي كل هذا الوقت في الخارج، إني أشعر بالوحدة والغيرة عليك". وفي مثل هذه الحال يمكننا أن نبدأ محادثة من نوع آخر تماماً لننتصدي لموضوع هام وحقيقي.

## رابعاً- استباق النقد:

تحصل أحياناً مواقف نعلم فيها علم اليقين أننا قد ارتكبنا خطأ واضحاً، فننتهيب والحال هذه من اللقاء مع شخص نعلم أن من حقه أن يقضب منا لأننا أخطأنا معه. وقد يكون خير أسلوب لتفريغ التوتر واتقاء مهاجمته لنا هو أن نستبق النقد الذي يمكن أن يوجه إلينا. لنفرض مثلاً أنك لم تذهب للقاء صديق كنت على

موعد معه. يمكنك إذا أن تتوقع قبل لقاءك القادم به أنه سيعتفك وربما ينكرك أيضاً بأخطاء أخرى ارتكبتها بحقه. يمكنك إذا إذا أردت أن تستبق هجومه عليك أن تقول له بدايةً على سبيل المثال:

“ عفواً لنا آسف جداً. يجب أن يكون المرء غيباً حقاً عندما ينسى موعداً مهماً كهذا.. أليس كذلك؟ ”

على الأغلب فإن هذا الصديق سيبدأ آنذاك حديثه بتوتر أقل بكثير مما لو لم تبدأ هكذا. إن هذا الأسلوب يكون أشد ما يكون ناجحاً مع الأشخاص الذين يحبون أن يعظوا الآخرين ويعلموهم.

علينا على كل حال أن نتذكر أن هذا الأسلوب عبارة عن تحكم بالموقف عن طريق صيغة قريبة من المزاح، ويجب أن لا يبالغ المرء في استخدامه. يجب على الإنسان قبل كل شيء أن يصلح أخطاءه، وفي المواقف الحساسة لا يكفي لبدأ استباق النقد.

لقد عرضنا في هذا الفصل بعض الأساليب مواجهة محاولات التحكم والسيطرة في مواقف الصراع، و يُعتبر مانويل سميث Manuel J. Smith أول من وصف هذه الأساليب في الإستجابة التوكيدية في كتابه الذي يحمل عنوان "When I Say No, I Feel Guilty" (عندما أقول لا ، أشعر بالذنب). حيث يؤكد سميث أننا نخضع للتحكم والسيطرة فقط عندما نسمح للآخرين أن يتجاهلوا حقوقنا. ويعدد عشرة من هذه الحقوق بشكل أساسي:

١. لك الحق في تقييم سلوكك وأفكارك ومشاعرك تقييماً شخصياً وأن تتحمل مسؤولية الدفاع عنها واحتمال نتائجها.
٢. لك الحق في أن لا تقدم للآخرين اسماً أو أعذاراً لتبرير سلوكك.
٣. لك الحق في أن تختار فيما إذا كنت ترغب في البحث عن حلول لمشكلات صنعها آخرون.
٤. لك الحق في تغيير وجهات نظرك.
٥. لك الحق في أن ترتكب أخطاء، وفي أن تتحمل نتائجها.

٦. لك الحق في أن تقول لا أعلم.

٧. لك الحق في أن لا تكون معتمداً على رضى الآخرين أو غضبهم.

٨. لك الحق في أن تكون غير منطقي في اتخاذك قراراتك.

٩. لك الحق في أن تقول لا أفهم هذا.

١٠. لك الحق في أن تقول لا يهمني هذا.

قبل أن تبدأ في محاولة الحل البناء لأي من الصراعات عليك  
إذاً أن تقرر أي الحقوق تمنح نفسك وتمنح الآخرين، وعن أي  
الحقوق أنت قادر على أن تدافع.



# الإشكالات (ثمة كبرياء) الأساسية لمواجهة محاولات (السيطرة) والتحكم

الرفض التوكيدي

الإسطوانة المشروخة

تبديل الأحكام إلى آراء

البحث عن النقد

التغيب

كشف التلميحات ومحاولات التعريض

استباق النقد



## الجزء الثالث

كيفه تفاوض حتى نصل إلى إحراز  
التعاون

٧- القواعد العامة والأساسية للتفاوض

٨- مراحل المفاوضة الهادفة إلى إحراز  
التعاون

## كيف تفاوض

### كي نصل إلى احراز التعاون؟!...

نشرك في حياتنا اليومية في مواقف عديدة نقوم خلالها بمفاوضات مع الآخرين، ولكننا نغراً ما نسمي مثل هذه المحادثات مفاوضات وبالتالي فبقنا لا نعي بشكل كامل أننا نفوض، إتنا نفعل ذلك تقريباً كلما وجدنا أنفسنا في موقف تتناقض فيها مصالحنا مع مصالح الآخرين، حيث نرغب في إحراز ما يناسب مصالحنا وذلك في الموقف التي تتطوي على ما يعرف حصولنا على تحقيق مثل هذه المصالح وإرضاء حاجتنا.

يعرف فيشر و لوري R.Fisher & W. Ury للمفاوضة على أنها "الطوب مميز في الحوار بهدف إلى الوصول إلى اتفاق في موقف يرتبط فيه طرفان ببعض المصالح التي منها ما هو مشترك ومنها ما هو متعارض".



إن للمفاوضة الهادفة إلى إحراز التعاون هي أسلوب في حل الصراعات يقوم على أخذ مصالح كل أطراف الصراع بعين الاعتبار في حين يفهم الكثير من الناس أن معنى المفاوضة مشابه لمعنى العراك الذي يهدف فيما يهدف إليه إلى الإنتصار على الخصم، لكن خبراتنا تؤكد لنا بما لا نشك فيه اليوم لبدأ أن المفاوضات التي تنتهي إلى أن يشعر أحد أطرافها بأنه رابح ويشعر الطرف الآخر بأنه خاسر تؤدي في العادة إلى خسارة الطرفين معاً على المدى البعيد وذلك لأنه عاجلاً أو آجلاً سيجد الطرف الخاسر طريقة ما لينتقم ممن هزمه، كأن لا يلتزم بالإتفاق المبرم مثلاً، أو أن ينتهز أقرب لحظة ضعف من المنتصر ليفرض عليه شروطاً جديدة.

وعدا عن أسلوب المفاوضة الهادفة إلى إحراز التعاون والتفاهم توجد طريقتان أخريان للمفاوضة هما: المفاوضة الصلبة والمفاوضة اللينة. تقوم المفاوضة الصلبة على فكرة هزيمة الآخر وتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح والمصالح، أما المفاوضة اللينة فتقوم على فكرة التراجع والتنازل للطرف

الأخر عن بعض الأمور على حساب مصالحنا وحاجاتنا الهامة، وذلك بهدف الحفاظ على علاقة طيبة معه. أي أننا نخضع ونراجع عن تحقيق أهدافنا لأننا لا نريد فقدان ودّ الآخر، وربما نخاف منه أو لا نستطيع أن نرفض مطالبه بشكل واضح وحازم.

هذان النمطان من التفاوض مفيدان في بعض الظروف الخاصة فقط ولكن اتباعهما يؤدي غالباً إلى أن يدفع أحد الطرفين الثمن غالباً مما يؤدي في النتيجة إلى انقطاع العلاقة بين الطرفين. في هذا الفصل سنعرض لبعض طرائق المفاوضة وما ينجم عنها من نتائج.

سيتركز اهتمامنا على المفاوضة الهائفة إلى إحراز التعاون والتفاهم وهي تقوم على محاولة التوصل إلى حل وسط منطقي أي إلى إشباع أكبر قدر ممكن من حاجات كلا الطرفين وبعبارة أخرى بهدف هذا النوع من المفاوضات إلى إحراز الربح لكلا الطرفين.

فحين تنتهي المفاوضات بطريقة يشعر فيها الطرفان بالسرور والرضى فإن الفرصة تكون كبيرة في أن يتحملا مسؤولية تنفيذ الحلول التي توصلوا إليها معاً.

إن كلاً منا يملك استعداداً للمفاوضة الصلبة أو اللينة، ويتوقف ذلك على طبيعة الموقف ووضعية الطرف الآخر. لقد تحدثنا في الفصول السابقة عن طرائق مختلفة لزيادة فهم التفاهم والتعاون بين أطراف الصراع، أما الآن فإننا نريد أن نعرض لقواعد أساسية وخطوات محددة لازمة في المفاوضة الهادفة إلى بناء تفاهم وتعاون بين أطراف المفاوضات. فإذا ما تم اتباع هذه الطرائق بشكل جيد فإنها عادةً تلزم الطرف الآخر بالتعاون.

نقترح استخدام هذه الطرائق وندعو في نفس الوقت إلى أن يأخذ القارئ أثناء تطبيقها قدراً أكبر من المسؤولية عن شكل وجو المحادثات. إننا نستطيع الوصول إلى نتيجة منطقية في المفاوضات فقط حين نؤثر بشكل فعال وشجاع على مجرى المحادثة، وعندها تكون الفرصة أكبر في أن نصل إلى حل يرضي حقاً الطرفين معاً.

كثيراً ما نبحث عن إجابة للسؤال عما يمكننا أن نفعل عندما  
تصل المفاوضات إلى نقطة ميّنة؟ ماذا يمكننا أن نفعل عندما  
يتخذ المفاوض الآخر موقفاً متشدداً ومتصلباً يرضي فقط  
مصالحه هو على حسابنا نحن؟ ماذا نفعل لنضمن تعاون  
الطرف الآخر؟ وكيف نتصرف حين نكون غير راضين عن  
النتيجة النهائية التي تصل إليها المفاوضات؟.

إن أملنا كبير في أن تسمح لك الطرائق التي سنعرضها عليك  
لها القارئ العزيز في التوصل إلى إجابات واقعية لهذه  
التساؤلات السابقة.

# القواعد العامة والأساسية للتفاوض

أولاً- مَيَّزَ بين الأشخاص وبين المشكلات.

هذه قاعدة أساسية لا يمكن التغافل عن أهميتها طيلة مراحل عملية المفاوضة. إن تخطي هذه القاعدة يؤدي إلى تصرفات ضارة ويقود إلى أن يشعر الآخرون بالإهانة والجرح فيبتذلون آنذاك للهجوم والتجريحات والأذى، مما يؤدي غالباً إلى تصعيد الصراع وتحويله إلى معركة حامية.

تدعو هذه القاعدة إلى للتعرض لمشكلات العلاقات الاجتماعية مع التمييز والفصل بين الأشخاص كأفراد وبين المشكلات كمشكلات.

فغالباً ما تحدث مواجهات شخصية في أثناء المفاوضات الجارية حول صراع ما، أو قد يحدث نوع من التنكيز والتعير بأخطاء سابقة أو خلافات ماضية. هذه المواجهات الشخصية على

الأغلب لا تمت بصلة لموضوع الصراع الحالي، وتؤدي في معظم الأحيان إلى تقليل فرص حل الصراع بشكل مثمر. ينبغي إذاً فصل العلاقات الشخصية عن مواضيع الصراع التي نريد أن نجد لها حلاً، ويمكن بكل بساطة أن يتم نقاش العلاقات الشخصية من هذا النوع في وقت آخر مناسب (غير وقت المفاوضات)، وبطريقة مناسبة. أما إذا كانت الخلافات الشخصية متضخمة ومستقطبة إلى حد أن تمنع إمكانية حل موضوع الصراع بشكل موضوعي ومثمر فالأفضل في هذه الحالة أن يتم ذكرها والتعرض إليها فوراً بشكل مباشر وصريح. نستخدم في هذه الحالة طريقة التغذية الراجعة (بالكشف عن مشاعرنا الحقيقية حيال الآخر) والتخمين (للتأكد مما إذا كنا نفهم جيداً وضعية الآخر) ثم نقترح طريقة بناءة لمواجهة الموقف الصعب. وهذا مثال على ذلك :

## ١- التغذية الراجعة:

« عندما تعرّني يا سيد باستمرار بأنني كنت سابقاً في يوم من الأيام عضواً في الحزب الشيوعي وأنتي كنت قد اتخذت في يوم ما قراراً خاطئاً فإني أشعر بالغضب والعجز. وأنا من جهتي أفن أنك تحاول استغلال هذه القضية لأغراضك الشخصية.»

## ٢- التلخيص:

« إني أعلم أن هناك بعض القضايا القديمة المتعلقة فيما بيني وبينك والمتعلقة بعلاقاتنا السابقة.

## ٣- اقتراح بناء:

« أقترح إذاً أن نؤجل في هذه اللحظة مفاوضاتنا المتعلقة بالعمل ولنهتم الآن بتوضيح خلافاتنا الشخصية التي تجمعت عبر سنوات معرفتنا السابقة. لننته أولاً من هذه

الخلافت لنتمكن بعد ذلك من تجاوزها، حتى لا تضيق سيرة  
مفاوضتنا فيما بعد.

ويمكن أيضاً بالطبع اقتراح تسوية المسائل الشخصية خارج  
إطار المفاوضات المتعلقة بالصراع الحالي.

ومن جانب آخر يجب الحرص على سد الطريق أمام محاولات  
العودة إلى هذه المسائل أثناء سير المفاوضات الحالية. من المفيد  
مثلاً استخدام طريقة "الإسطوأة المشروخة":

« أرى أنك ما زلت تحصل أثراً من خلافتنا الشخصية  
السابقة لكن تذكر أننا قد اتفقتا على أن نؤجل تصفية تلك  
الأمر إلى ما بعد انتهاء مفاوضاتنا الحالية.

إن قاعدة فصل الأشخاص عن المشكلات تدل على أن هناك  
حاجة لإختيار المفاوضين بوعي. يجب الحرص قدر الإمكان  
على أن يكونوا أشخاصاً ممن لهم أقل قدر ممكن من الخلافات  
الشخصية فيما بينهم وفي الوقت نفسه أن يكونوا أشخاصاً  
متمثلين بقوة مصالح الجماعة التي يفترض أنهم سيمثلونها في  
المفاوضات. لو أننا اخترنا للمفاوضة أشخاصاً صليبين قساة فإننا



نخاطر آنذاك باحتدام الصراع وحتكته وربما أيضاً لنقطاع  
المفاوضات دون حل المشكلة الأساسية.

كما يمكن أيضاً التعبير عن القاعدة المذكورة بطريقة أخرى:  
هاجم المشكلة ولا تهاجم الناس. لنأخذ مثلاً على نتائج تجاهل  
هذه القاعدة:

« الزوجة: كم أنا سعيدة لأننا أخيراً سنذهب لقضاء العطلة  
السبوعية وحدنا. من المؤكد أن أفضل ما تفعل أن نذهب إلى  
قنادلي المفضل على شاطئ البحر.

« الزوج: أوه لا.. لا شك أنك ستمتلقين على شاطئ البحر  
طيلة النهار تحاصرك عيون الرجال الغريباء. هذه المرة سنذهب  
لنقيم في خيمة، وسنكون وحدنا في الطبيعة في مكان بعيد عن  
الناس.. وأنا سأصطاد السمك.

« الزوجة: إنك غور بشكل غير طبيعي.. ترى غرماً لك  
في كل مكان. ثم تعال هنا، ماذا سأفعل أنا عندما تصطاد أنت  
السمك؟ هل سيكون علي أن أنظف وأشوي تلك الأسماك ننته  
الراحة ١٢.. إنك أنتي بشكل قبيح.

« الزوج: وأنت امرأة كسولة ولا يهتمك مشاعري أبداً..  
إنك تلعنين ما يزعجني عن سبق التعمد والإصرار.. لا  
أعلم إن كان سفري معك سينطوي على أي مرور.

« الزوجة: لا تمنّ علي شيئاً.. أنا على كل حال غالباً ما  
كنت أصاب بالملل في رحلاتنا المشتركة، لأنك لم تكن تهتم بي  
أبداً أثناء الرحلة. من المؤكد أننا لن نقضي معاً عطلة هذا  
التصيف أيضاً.

لننتبه كم من السهل أن يقود الحديث إلى التجريح وإلى إثارة  
مشاعر شديدة وإلى تبادل لا ينتهي من الاتهامات بدلاً من أن  
نحدد حاجتنا الخاصة وبدلاً من الدخول في صلب موضوع  
النقاش بشكل مباشر.

هاجم إذاً أيها القارئ العزيز المشكلة التي تزعجك، ولكن عامل  
الناس باحترام على كل حال، فبذلك فقط يمكن أن تطمح إلى  
تعاونهم معك في حل المشكلة.

يمكن لنا بعد أن نصوغ هذه القاعدة الأساسية في التفاوض  
بكلمات أخرى: كونوا رحماء على الناس أشداء على

المشكلات، تتجنبون بهذا عراكات غير ضرورية وتكسبون إلى جانبكم حلفاء مهمين في مواجهة المشكلات. وأثناء تطبيقكم لهذه القاعدة راعوا كذلك استخدام قواعد التواصل المثمر والتفاهم البناء.

يجب التوبة هنا إلى أن هذه القاعدة البسيطة ليست قابلة للتطبيق إذا لم تكن المشكلات الأساسية للمفاوضات محددة بدقة فعندما لا يقوم المفاوضون بالإتفاق على مثل هذا التحديد فإن من الصعب عليهم عند ذلك أن لا يهاجموا بعضهم بعضاً. وللقولم بذلك فإن من الضروري أن يتم تحديد حاجات ومصالح كلا الطرفين بشكل مباشر وصريح.

إن الناس الذين لا يفقهون مصالحهم ومصالح مفارضيهم يدافعون فقط عن أفكارهم الأولية فيضطرون آنذاك لمهاجمة أفكار خصومهم الأولية معرضين أنفسهم للتصلب وبالتالي للوقوع في عراك فيما بينهم.

انن كيف يمكن لنا أن نتجنب ذلك؟ هذا ما تجيب عنه القاعدة الثانية من قواعد التفاوض الأساسية.

ثانياً- ركز اهتمامك على المصالح، لا على المواقف:

تخيل ليها القارئ العزيز نعمة المحادثة التي سقناها مثلاً قبل قليل بين الزوجين حول موضوع العطلة الصيفية. تخيل أنهما قد توقفا عن التجريح المتبادل، وبدأ من جديد يحاولان بنية صادقة الإتفاق على مكان وكيفية قضاء العطلة معاً وذلك من خلال الحوار التالي:

« الزوج: حبيبتي.. صدقيني لن يكون من الجيد أن نسافر إلى البحر، إنه مسمم ومتسخ جداً في هذه الأيام، ثم إن الثقب في طبقة الأوزون متزايد الإتساع، ولن تتمكني بالتأكيد من أن تتشمسي كما نودين.

« الزوجة: لكن باعززي كما تعلم في الغابة يمكن أن يتلع حريق في أي لحظة، ألا تسمع كيف يتحدثون عن ذلك باستمرار في التلفزيون؟ وبالإضافة إلى ذلك فانا أخاف كثيراً من القهوض والحشرات الأخرى.

« الزوج: لا تخشى شيئاً، سأشتري لك جهازاً رائعاً مضاداً  
للحشرات بأنواعها. في الغابة على ضفاف البحيرة سيكون  
المكان هادئاً جداً، وسيكون بإمكانك أن ترتاحي هناك بشكل  
رائع للغاية.

« الزوجة: نعم، ولكن خيمنتنا للألف مثقوبة.. لنذهب إلى  
شاطئ البحر، نستطيع هناك أيضاً أن نصطاد أسماكاً رائعة.  
« الزوج: أؤكد لك بأن التصييف على شاطئ بحيرة فهو  
الفضل ألف مرة من الذهاب إلى شاطئ البحر، على الأقل ليس  
هناك زحام خارق وكذلك نستطيع أن نظل في اتصال رائع مع  
الطبيعة.

« الزوج: إنني على كل حال أفضل التصييف على شاطئ  
البحر. على الأقل ليس الأمر هناك مدعاة للملل.  
« الزوج: في هذه الحالة لنبق إذاً في البيت أو لنذهب إلى  
بيتنا الصيفي، وهكذا يكون الحل وسطاً بيننا ولا يشعر أي من  
بالإزعاج.

إن هذين الزوجين لا يتعاركان هنا، ولا يعودان إلى جروح الماضي المؤلمة، بل إنهما يحاولان الوصول إلى حل عادل للمشكلة. لكن ما يعيقهم عن الوصول إلى مثل هذا الحل العقلاني الذي يرضي حاجات كل منهما هو أن كلاً منهما في الحقيقة يركّز على موقفه المبدئي (البحر، البحيرة، الشاطئ العزلة) دون أن يتحدثا عن مصالحهما الأساسية. إن كلاً منهما لم يكلف نفسه حتى عناء السؤال عن حاجات شريكه ليتمكن له بعد ذلك البحث في طريقة لإرضائها بما لا يتعارض مع مصالحه هو أيضاً. ولم يحاول أي منهما الحصول على إجابة عن الأسئلة البسيطة والهامة جداً مثل:

«لماذا يريد زوجي بشدة أن يقضي العطلة على شاطئ  
بحيرة؟»

«لماذا تهتم زوجتي إلى هذه الدرجة بالإسترخاء على  
شاطئ البحر؟»

« ما هو الشيء المهم الذي نريده معاً في وقت العطلة  
الصيفية؟ »

إنهما بهذا الشكل لا يعلمان حقاً ما هي المصالح (الحاجات أو  
دوافع السلوك) التي تقف خلف تمسك كل منهما بشدة بموقفه.  
كان يمكن لهما أن يدفعاً مفاوضاتهما بقوة إلى الأمام عن  
طريق أسئلة مباشرة وأجوبة بسيطة تحدد بدقة حاجات كل منهما  
مثل:

الزوجة : لماذا أنت متعلق بذلك؟

الزوج: أحلم بأن أكون معك وحدي في مكان ما، فأبتعد عن  
الناس وأستجمع قواي. وأنت لماذا تريدين ذلك ؟

الزوجة: أريد أن أرتاح من الطنابير والطنهي، وأن أشعر  
أنك ترعاني وتهتم بي.

ويكون من المفيد استعمال طريقة التلخيص من أجل التأكد من  
دقة فهم كل منهما للآخر:

الزوج: هل تقصدين أنك تريدين الإستراحة من الطبخ  
وغسل الصحون وترغبين في أن أقوم برعايتك والإهتمام بك؟

الزوجة: انهم معا فنته أنك مهتم أساساً بأن تكون معي وأن ترتاح من الجموع الكبيرة، وأن ترتاح جسدياً لتستعيد لياقتك.

إن التصريح والفهم للحاجات والمصالح بهذا الشكل سيؤدي على الأغلب إلى أن تصبح قضية البحر أو البحيرة قليلة الأهمية وحينها لا يعود اهتمام كل منهما منصّباً على تزيين اختياره هو وتشويه صورة اختيار شريكه. إنهما بهذا الشكل يملكان فرصة أكبر في تسمية المشكلة وتحديدّها ومحاولة حلّها بشكل مشترك. في مثالنا تبدو المشكلة على النحو التالي:

ماذا يمكنني أن أفعل بحيث تشعرين أنني لراعك، وأن ليس عليك خدمتي، وأن أستطيع أنا في نفس الوقت أن أرتاح من زحام الناس حولنا وأستعيد لياقتي؟

### ثالثاً- قم بصياغة الأسئلة قبل أن تصوغ الإجابات:

إن فكرة قضاء الزوجين عطلتهم الصيفية في بيتهما الريفى قد تكون الى حد ما عائلية (لا رأيه ولا رأيها) ولكنها



على الأغلب لن تحمل معها للزوجين سعادة كبيرة. إذ لن تحقق هذه الفكرة حقاً أغراضهما الحقيقية في الإستجمام. إننا قد اعتدنا تسمية مثل هذه الإتفاقيات "بالإتفاقيات الباهتة"، وهي غالباً ما تحدث عندما يقترح الناس حلولاً للصراع وذلك قبل أن:

« يعوا بنقطة حاجاتهم ومطالبهم.

« يجيبوا عن السؤال التالي: ماهي المشكلة التي نواجهها بالتحديد؟ وما هي حاجتنا الهامة التي تتطلب تسييقاً واتفاقاً؟

من هنا فإن قاعدة صياغة الأسئلة قبل اقتراح حلول للصراع هي قاعدة في غاية الأهمية. إنها تضمننا من الوقوع في شرك أفكارنا المسبقة التي كثيراً ما تتطوي على الظن بأننا نعرف سلفاً ما هي مصالح شريك الصراع، وكيف سيتصرف في موقف محدد. لعلك تذكر من خبراتك الخاصة ليها القارئ العزيز، كيف كنت تفكر وأنت في الطريق للقاء مديرك في العمل أو للقاء منافس لك في صفقة ما، فتعتقد بأنك متأكد من طبيعة نواياه وطريقة تصرفه معك. كم مرة حدث أن خاب ظنك واكتشفت بعد محادثة مطولة أن تخيلاتك لم تكن مطابقة للواقع؟

إننا كثيراً ما ننسب إلى الآخرين ( وخاصة لمن كان منهم يلعب دوراً مهماً في قضية نهما ) نوايا وصفات دون التأكد منها في الواقع، فمثلاً نعتقد عن مديرنا أنه ديكتاتوري وقاس لا يهتم بالإستماع أبداً إلى وجهات نظرنا وحاجتنا، ونعتقد عن ممثلنا النقابي أنه ألقائي وانتهازي يسعى فقط لخدمة مصالحه الخاصة وعن البائع بأنه بالتاكيد ككل التجار يريد أن يخدعنا ويستغل هبة معرفتنا، وعن الزوجة بأنها عنيدة وغبورة ولا تريد أن تهتم بي كما يعليه عليها دورها، وعن الزوج بأنه لا يهتم بي وسيفعل حتماً ما يدور في رأسه فقط.

مثل هذه الأفكار المسبقة تخلق فينا توجهاً معيناً حيال هؤلاء الناس وبالنتيجة نشوء إدراكنا لحاجاتهم ونصرفاتهم والصعوبات التي تواجههم. ونتمسك في غضون ذلك أن نجمع المعلومات الموضوعية عنهم، لأننا ببساطة لا نناقش ما نظن أننا نعلمه عن صفاتهم وأدائهم. فلا نسأل: لماذا يهتمك هذا الأمر؟.. وأي الحلول تراه مناسباً؟.. وماذا تخشاه في هذا الموضوع؟..

إن أئد الحقائق والإعتقادات بديهية ومنطقية تظل بحاجة إلى التحقق من واقعيتها. ويمكن لنا أن نتحقق من النوايا ومن المصالح بتوجيهنا أسئلة صعبة ومباشرة.

رابعاً- قدر الحسنة.. تحدث عنها خلال المفاوضات:

في مثالنا قبل قليل .. عندما يواجه الزوجان صعوبات مختلفة خلال مفاوضاتهما في موضوع قضاء عطلةتهما الصيفية فإنهما قد يلجآن إلى التذكير بما لا ينجحان في تحقيقه معاً مثل:

« معك يا هاتم لا يمكن التقاهم أبداً.

« إننا نتناقش حول هذا الأمر منذ ثلاث ساعات، ومع هذا لم نخرج من النقاش بشيء.

لكن، يمكنهما بالمقابل أن يبحثا عن النقاط الإيجابية (شرط أن تكون حقيقية ومهما كانت ضئيلة) وأن يبرزا ما نجحا فيه خلال حديثهما مثل:

« إنني أفكر يا امرأة أننا لم نعد نمنُ فيما بيننا ما حدث لنا في الماضي ولا تتبادل التجريح بسبب ذلك.

« إنني سعيدة لأننا نجحنا في تحديد ما لا نريد عمله  
بقائنا في هذه العطلة القادمة، وألقنا أخيراً في تحديد  
المشكلة التي نواجهها بدقة.

يمكننا تقريباً في أي لحظة من المفاوضات أن نجد بعض  
الحسنات التي تحققت خلالها. لكن عواطفنا السلبية تدفعنا على  
كل حال باتجاه التمرکز حول الصعوبات التي نواجهها. لهذا فإن  
من المفيد جداً أن نقدر أي حسنات ونسميها بصوت عالٍ  
للمشارك. يؤدي هذا بالآخر إلى أن يلعب فائدة الجهود المشتركة  
فيري أن لها معنى حتى في أشد لحظات المفاوضات صعوبة.  
فكلما ازدادت المفاوضات صعوبة وتعقيداً وبعداً عن التوصل  
إلى تفاهم مشترك ازدادت بالمقابل أهمية ذكر فوائد المفاوضات  
(حتى وإن كانت ضئيلة) وذلك كي يتمكن المفاوضون من  
الجلوس في المرات القادمة (التي قد لا يكون منها مناص) إلى  
مائدة المفاوضات برغبة وأمل. إن وجود الحسنات والنجاحات  
يوحد الناس ويدفعهم لبذل المزيد من الجهود القادمة.

إن مجرد التنويه بأننا نفهم بشكل أفضل ما نحن فيه مختلفون  
يفسد كثيراً ويدفع المفاوضات خطوة إلى الأمام، ومن هنا فإننا  
نشجع كثيراً على أن يعقب كل جولة من المفاوضات تلخيص  
(إيجابي) لما تم إنجازه فيها. مثلاً:

« لم تنجح بعد في تحقيق اتفاق يرضي الطرفين، لكن  
نجاحنا المشترك يكمن في أننا للمرة الأولى لم نتبادل التجريح  
والإهانات خلال الحوار.

« لقد نجحنا في وضع قواعد جديدة لترقيات الموظفين  
ونجحنا كذلك في عمل قائمة بنقاط اختلافنا فيما يتعلق  
بموضوع الأجور والمكافآت.

إن المثال المعروف حول كأس الماء الفارغ والعلية يعطينا  
بأمانة معنى هذه القاعدة: حين يوجد في الكأس قليل من الماء  
فإن المتشائم يقول: لم يبق الكثير من الماء للشرب، أما المتفائل  
فيقول مقدراً قيمة ما تبقى: مازال هناك جرعة نستطيع بها أن  
نطفئ بعضاً من ظمئنا.

## ٣٥ آخرأ :

فهذه القواعد السابقة ليست هي كل القواعد المتبعة الآن من أجل دفع المفاوضات باتجاه التعاون بدلاً من التناحر، لكنها على كل حال من أشد القواعد شيوعاً وعمومية وأساسية. إذ إن استخدامها ممكن في كل لحظة من لحظات المفاوضات، لأنها تشيد بين الأطراف تقاهماً مشعراً وتنفعهم (بالمعنى الإيجابي للكلمة) إلى التعاون لحل المشكلات.

على كل حال سنذكر بعض القواعد الأخرى في سياق عرضنا بعد قليل لمراحل التفاوض وخطواته. ونشجعك أيها القارئ العزيز في هذه المرحلة على أن تطبق القواعد السابقة بشكل فعال أثناء مرورك بأي نوع من الصراعات مع الآخرين، ولن نقترح على شركائك في الصراع أن يحترموها ويتبعوها بدورهم أيضاً.

يمكن أيضاً للمتفاوضين حول موضوع ما أن يستفيدوا كثيراً عندما يتوصلون إلى صياغة قواعد خاصة بموضوع مفاوضاتهم الحالي يمكنهم مثلاً أن يتفقوا على قواعد مثل:

« خلال بحثنا لمشكلة النوم لن نعود لبحث مشكلات ماضية.

« سنتحدث ولن يصرخ أحد منا في وجه الآخر مهما حدث.

« لن يقطع أحدنا حديث الآخر.

« سنستمر في التفاوض فقط إلى ساعة محددة.

« لن نبدأ البحث عن حلول حتى يتفهم كل منا وجهة نظر الآخر ومصالحه.

وفي الختام نعرض قواعد المفاوضات الأساسية على شكل توصيات:

١- مَرَّ بين الأشخاص وبين المشكلات: (هاجم المشكلة لا الأشخاص).

إنك لست عدوي، لذلك لن أهاجمك أو أجرحك. لنهاجم معاً المشكلة المشتركة بينما لنحطها بأفضل شكل ممكن لكليتنا.

٢- ركِّز اهتمامك على المصالح لا على المواقف:

أريد أن أعلم لماذا يهملك الأمر لهذه الدرجة، وسأقول لك أنا أيضاً بصراحة ما يهمني ولماذا.

٣- قم بصياغة الأسئلة قبل أن تقوم بصياغة الإجابات.

لا أريد أن أبني تصرفاتي على الظن والتخمين. سأسال عن كل ما لا أعلم يقيناً، عن كل ما أجد فيه غموضاً حتى وإن كان تافهاً وبسيطاً.

٤- قفز الحصات (انكر ما نجحت المفاوضات في تقديمه وإن كان قليلاً).

إبني أفهم الآن جيداً على ماذا نحن مختلفان، وأنا سعيد لأننا نجحنا في بدء التفاهم والتواصل. أريد أن أرى واتحدث عما أجده جيداً في محادثاتنا.



## مراحل المفاوضة الهادفة إلى إحراز التعاون

**ل**كثيراً ما نضعنا الحياة في مواقف نحتاج فيها إلى التفاوض. ولا عجب إذ أن نكسر لهذا الأمر شيئاً من اهتمامنا.

لقد تم تأليف الكثير من الكتب حول موضوع المفاوضة، وقد اقترح مؤلفون مختلفون كثيراً من المخططات التوضيحية والأفكار المهمة والقواعد المفيدة للمفاوضات الهادفة إلى إحراز التعاون ونبذ المماحكات.

في كتابنا هذا نريد أن نعرض مخططاً منطقياً وبسيطاً للسلوك أثناء مثل هذه المفاوضات، وقد تم وضع هذا المخطط اعتماداً على خبراتنا العملية كوسطاء في مفاوضات صعبة، وتم تنقيحه وتنقيقه خلال حلقات البحث التي عقبتها ورشات التدريب التي قمنا بقيادتها حول فن المفاوضة.

إننا مقتنعون أن الالتزام بترتيب خطوات المفاوضة التي نقدمها يساعد في تجنب كثير من المطبات الشائعة، ويقلل كثيراً من

عدد "الألعاب" التي تمارس عادة ضمن المفاوضات، وترفع من فرص تعاون الطرف الآخر للوصول إلى حل منطقي سليم. وينبع المنطق في ترتيب هذه الخطوات والمراحل من جوهر القواعد العامة للمفاوضة الناجحة، مثل "قم بصياغة الأسئلة قبل أن تقوم بصياغة الإجابات" أو "حدد مصالح الأطراف قبل أن تقترح حلولاً". إننا نرتب مراحل المفاوضات على النحو التالي:

١- الإتفاق على قواعد للسلوك خلال المفاوضات.

٢- تحديد وذكر مصالحنا ومصالح الطرف الآخر.

٣- صياغة المشكلات بشكل واضح.

٤- البحث عن حلول.

## أولاً: الإتفاق على قواعد السلوك

كثيراً ما تعامل هذه المرحلة باستخفاف، أو يتم تجاوزها من قبل معظم الناس الذين يباشرون محاولات لحل صراعاتهم

مع الآخرين. لكن لهذه المرحلة تأثيراً حاسماً في حسن سير المحادثات.

إن تحديد قواعد للسلوك يوافق عليها الطرفان وتكون ملزمة لهما طيلة فترة استمرار المفاوضات، يحمينا من الوقوع في كثير من التوتر والشك وأشكال سوء التفاهم التي لا داعي لها. إن هذه القواعد تشكل أول نقطة استناد يمكن لكلا الطرفين أن يعودا إليها في أي لحظة من لحظات المفاوضات مثلاً: "إن نعود إلى خلافات سابقة". وكذلك تسمح هذه القواعد بالسيطرة على النقاط الحساسة أثناء الحديث ، ثم إن البدء بتحديد قواعد متفق عليها يشكل أول بادرة للتعاون الواقعي من قبل الطرفين، مما ينعكس إيجاباً على جو ونمط المحادثات في المراحل التالية.

من المفيد إذاً في بداية مفاوضاتنا أن نبدأ بالاتفاق على تلميذاً اجتماعياً هنا، جدول أعمال اللقاء ما هو ترتيب الموضوعات التي سنتناولها بالتناوب، طرق تنفيذ وتسجيل ما نتفق عليه مدة الاجتماع وتوقيت الاجتماعات القادمة إن لزم الأمر، قواعد إدارة الحديث.

من المفيد والمهم أيضاً أن يتم توضيح الصلاحيات المخولة لكل من الطرفين إذا كان الأمر يتعلق بتمثيل أحد الطرفين لمجموعة من الناس أو لمؤسسة ما، ومن المؤلم أن يحدث أن نكتشف بعد مفاوضات طويلة وشاقة أن من نفاوضه غير قادر على اتخاذ قرارات في شأن ما تحدثنا عنه. إذ يخلق فينا هذا حالة من الإحباط بسبب تكرار المفاوضات (أحيانا من بدايتها) مع شخص آخر وبظروف قد تكون أشد صعوبة بالنسبة لنا، لأننا نكون آنذاك قد هقنا وقتاً ثميناً وقد تكون ضعفاً ذريعاً ببذل مزيد من الجهد حول القضايا ذاتها، أو نكون قد قدمنا آخر التنازلات التي يمكن أن نسمح بها لأنفسنا.

علينا أن نتذكر، بأن كثيراً من نقاط الاتفاق التي ترضى الطرفين معا تتوقف على مبادرتنا فإذا كنا نعتقد أن قاعدة ما تفيد مصلحة النقاش فعلياً أن نبدأ نحن باقتراح إقرارها ولا نتكل على أن يعمد الطرف الآخر إلى ذلك ، وبذلك فإننا نبدأ في التأثير بفعالية على مجرى المحادثات منذ بدايتها، وهاتكم بعض الأمثلة:

« نترح أن لا نتجامل حول من منا هو الحق ومن المخطئ  
لتبدأ نقاشنا بأن نحدد بوضوح مصالحنا الأساسية.

« لتتلق على قاعدة فيما بيننا، أن لا نترح حلولاً مبكرة  
للمشكلة حتى ننهي من توضيح وتحديد المشكلة التي  
نواجهها بشكل يرضى عنه الطرفان.

« أترح أن تكون جميع القضايا الخلافية بيننا مكتوبة بحيث  
تكون في متناول كل منا طول وقت استمرار المفاوضات.

وفي نهاية هذه الفقرة نذكر من جديد بأهمية الاحتفاظ بمستوى  
جيد من التواصل مع شريك الصراع، لكن هذا سيبدو لك  
بالتأكيد ليها القارئ العزيز بديهياً بعد أن قرأت الفصول السابقة  
عن هذا الموضوع.

يبقى أن نتذكر أن لذلك أهمية خاصة في المرحلة الأولى من  
مراحل المفاوضات.

## ثانياً : تحديد مصالحنا ومصالح الطرف الآخر

المصلحة: (دافع حقيقي للسلوك) يسهل عليك أن تحدد ما عندما تبحث عن إجابة للسؤال: لماذا أنا مهتم بهذا؟.. لماذا أريد كذا؟..

كثيراً ما يخلط الناس بين مصالحهم (حاجاتهم، دوافع سلوكهم) وبين الأهداف التي يريدون تحقيقها. يقول أحدهم مثلاً: أريد أن أربح مزيداً من المال وهذه هي مصلحتي الرئيسية. في حين أن هذا القول يتناول الهدف الذي يراء صاحبنا وليس المصلحة. إن المال هو الإجابة عن السؤال "لماذا أريد أن أحقق" وهو لهذا يشكل هدف هذا الشخص وليس بالضرورة مصلحته.

حين لا نوجه لأنفسنا ولا لغيرنا السؤال لماذا فإننا في الحقيقة نركز انتباهنا فقط على الأهداف والمواقف. إن المرء الذي يرغب في جني مزيد من المال قد يكون مدفوعاً على سبيل المثال بواحد من المصالح التالية:

« الرغبة في تحقيق الحد الأدنى من رفاهية الأسرة.

« تحسين وضعه الاجتماعي في بيئته.

« الحاجة إلى شراء بيت للسكن.

« الرغبة في إثبات نجاحه أمام زوجته.

في معظم الحالات نُصِرَ على تحقيق أهدافنا دون أن نعطي للآخر فرصة لأن يفهم: لماذا نُصِرُ هكذا على تحقيق هذا الهدف. وبهذا الشكل يكون من الصعب عليه أن يواجه حقاً حاجتنا الواقعية الأساسية، لأننا ببساطة لا نسميها. وفي الوقت نفسه فإن الهدف الذي نسعى إليه والموقف الذي نتخذه (دون ذكر الدافع إليه) قد يبدو له غير ممكن التحقيق.

إن من العقبات التي تحول دون ذكر المصالح الحقيقية أثناء المفاوضات هي خشيتنا من أن هذه المصالح قد تلاقى عدم استئصال الطرف الآخر، أو سخريته أو تجاهله الكامل، فالممثل النقابي مثلاً حين يحاول أن يناقش الإدارة من أجل الحصول على توزيع عادل للحوافز الإنتاجية قد يستخدم العديد من الحجج عن العدالة، ولا يذكر شيئاً عن دوافعه الحقيقية لهذا الطلب والتي ينبغي أن نعرفها الإدارة ونضعها في حسابها عند نقاش مطلبه، كمثل حاجته إلى أن يبرهن عن مصداقيته أمام زملائه

الذين يمثلهم، وحاجته وحقه في أن يشاطر الإدارة التأثير على القرارات المهمة في الشركة، وشعوره بالمسؤولية عن الجو العام للعمل ومشاعر طاقم العاملين.

إذا بقيت مثل هذه الحاجات مخبأة بين السطور وغير مذكورة بصراحة (بل أكثر من ذلك قد تكون غالباً لا شعورية حتى عند صاحبها) فإن من الصعوبة بمكان أن يتمخض النقاش بين النقابي والإدارة عن تعاون مثمر في هذا الموضوع. ونعود هنا للتذكير بقاعدة من القواعد الأساسية للتفاوض سبق ذكرها ألا وهي :

## ١ - ركز اهتمامك على المصالح لا على المواقف.

إن تحقيق مثل هذه القاعدة غير ممكن إذا لم تضمن المفاوضات لأطرافها جميعاً وقتاً محدداً وكافياً لتحديد وتسمية مصالحهم بدقة.

إنّ إذا احتوت مفاوضاتنا على مرحلة تحديد المصالح فسنجنب في الواقع المماحكة على المواقف والأهداف لنتركز على



تحقيق الممكن منها لإرضاء مصالح الأطراف. ولكن كيف يمكن لنا أن نتوقع إرضاء مصالح أي طرف إذا لم يجر تحديدها بوضوح أولاً؟ والشيء نفسه يمكن أن يقال عن قاعدة مهاجمة المشكلات وعدم مهاجمة الأشخاص والجواب لا يمكن أن يتحقق ذلك إذا لم يتم الأطراف بصياغة واضحة ودقيقة للمشكلات التي تدور حولها المفاوضات. من هنا فإننا نشجع المفاوضين على استخدام الكلمات المفتاحية التالية:

«إن من مصلحتي....»

«إنه ليس في صالحني لأن....»

## ٢- تحدث عن مصالحك بشكل واضح ومقنع

قبل أن نشرع في بدء أي مفاوضات يجب علينا أن نجيب أنفسنا عن السؤال: ما هي مصالحنا الأساسية التي نريد تحقيقها في هذه المفاوضات؟ وأن نقرر أن نعرضها على الآخرين وقت النقاش بشكل صريح ومنطقي. عندها فقط يمكن لهؤلاء الآخرين أن يتحدثوا مباشرة عن هذه المصالح وأن يأخذوها بعين الاعتبار، وأن يفهموا طبيعة مواقفنا.

لنراقب ما يحدث حين يعرض الأطراف عموماً (بنية حسنة) مواقفهم دون تحديد حاجاتهم ومصالحهم في المثال التالي:

العامل: سيادة المدير، لقد طلبت مقابلتك في شأن موضوع زيادة الرواتب. أعتقد أنني أستحقها عن جدارة.

المدير: يا صديقي..إن موقف شركتنا حالياً صعب وليس هناك للأسف نفوذ للزيادات.

العامل: نعم . ولكن كما تعلم يا سيدي إن العمال الفنيين في الشركات الأخرى يتقاضون رواتب أعلى بشكل واضح. وعندنا يتقاضى العمال العاديين نفس ما يتقاضاه أنا بكل تأهيلي وخبراتي.

المدير: لا أستطيع أن لمنحك زيادة، فعلى الفور سيأتي آنذاك عشرة آخرون يطلبون زيادة، ومن أين لي أنا أن أتهم بالعمال؟  
العامل: في هذه الحالة ربما سأضطر لنترك العمل.

المدير: حسارة.. أتعنى لك في هذه الحالة التوفيق، ولكني لا أستطيع منحك زيادة.

العامل: أرى أنه في هذا المعمل الذي قضيت فيه نصف عمري لا يفتقر أحد الخبرة والتأهيل والإخلاص في العمل.

في كل مكان عمل تقريباً تدور أحداث مشابهة لهذه. إن هذا يعد مثلاً نموذجياً للتركيز على المواقف (أريد زيادة، لا أستطيع إعطائك المزيد)، دون أن يتم عرض ما يقف خلفها من حاجات ودوافع ومصالح. إن مثل هذا الأسلوب في المفاوضة يسبب بالتأكيد كثيراً من مشاعر سوء الفهم المتبادل كالخدلان والعجز. ماذا يمكن إذاً أن نفعل في مثل هذا الموقف؟ ينبغي على كل من الطرفين أن يحدد مصالحه الأساسية المتعلقة بموضوع النقاش، إذ من المؤكد أن المدير لا يرغب بالتقريب بعامل جيد وخبير مثل هذا، وفي نفس الوقت لا يريد أن يعرض نفسه لمشكلات مع من هم أعلى منه في إدارة الشركة، ولا أن يتورط في مطالبات مشابهة من بقية العمال.

والعامل من جهته لا يحدد بدقة دوافعه لطلب الزيادة. إن هذه المعادلة كان يمكن أن تأخذ شكلاً آخر مثل:

العامل: حضرة المدير، طلبت مغابلتك من أجل موضوع زيادة راتبي.

المدير: نعم، فهمت.. لكن الموقف المالي للشركة صعب حالياً إلى درجة أننا لا نستطيع أن نرفع الآن رواتب أحد. أريد أن أعلم على كل حال، لماذا تطلب الآن هذا الطلب؟

العامل: إنني أشعر أن عملي في الشركة لا يُقِيم بشكل عادل رغم أنني واحد من أفضل العمال الفنيين في الشركة. المدير: فهمت.. إنك إذا تشعر بشيء من الظلم.

العامل: بالإضافة إلى ذلك فبإني قد تلقيت عرض عمل بأجر أعلى في شركة أخرى، لكنني مرتبط بهذه الشركة ولا أفضل أن أتركها.

المدير: إنني سعيد لسماع أنك تحسن بالارتباط بشركتنا، وأنا من جهة أخرى لا أُرغب في أن تفقد الشركة عاملاً ماهراً مثلك. لكن ليس في مصلحة الشركة الآن أن نرفع رواتب أحد من موظفيها فهذا سيؤدي إلى الجو العام بين العمال ولنا الآن في وضع يمكننا من تحمل عبء زيادة الرواتب.

العامل: إني ألتهم حرج الوضع من هذه النقطة. يسرني على كل حال أن أسمع منك مقترح عملي في الشركة. لكن ماذا عن حاجتي الآن؟

المدير: حالياً لن أرفع راتبك، لكن يمكننا أن نتحدث عما يمكن عمله لتتسرع بأن عملك مقترح جيداً في الشركة.

لقد تمت الإشارة بوضوح وصراحة إلى مصالح كلا الطرفين وهكذا ستكون الفرصة مهيأة للتعاون في البحث عن حل يرضي الطرفين غير زيادة للراتب (مثلاً: ترفيع، جائزة، سفر بمهمة خارجية، بعثة تدريبية...الخ). وقد كان من المفيد في هذه المحادثة ذكر النقاط الإيجابية التي يحس بها كلا الطرفين خلال النقاش.

كثيراً ما يحدث على كل حال أن لا يُقترَ الآخر أهمية مصالحك أو أن لا يفهم بدقة مالذي يهمك تماماً. ومن أجل أن تجعل فرصة فهمه لهذا أكبر يمكنك استخدام القاعدة التالية:

### ٣- إحرص على أن تعرض مصالحك بشكل حيوي:

يحدث كثيراً أن تسبب صيغة الخطاب (كالصوت المنخفض، أو عدم التشديد على أهمية الموضوع) انطباعاً لدى المستمع بأن الحاجات التي يتم عرضها ليست على قدر كبير من الأهمية. إن صيغة القول "ماريك أن نساغر إلى شاطئ البحر؟ أحب أن أقضي عطلة في هناك" هي أقل وقعاً من القول "بني مهتم جداً بقضاء العطلة على البحر، فلما أحلم بهذا منذ زمن.. أعشق الإضطجاع تحت أشعة الشمس الدافئة والسباحة عبر الموج العالي. وأستطيع أيضاً لأول مرة أن أركب قارب التجديف في البحر الزايع. أني أُرغب كثيراً في تحقيق هذا الحلم".

إن كنت ترغب إذاً أن يُقدر محدثك رغباتك في المفاوضات (وأن يحترمها ولا يتجاهلها) فقل له بوضوح وقوة تعبير لماذا أنت مهتم بالذات بهذه الحاجة أو تلك. إن لهذه القاعدة أهمية كبيرة أيضاً في المعاملات التجارية، حين تود أن تلفت انتباه زبائنك واستثارة إعجابهم ببضاعتك.

ومن الضروري أيضاً أن نتعرف جيداً إلى المصالح الأساسية لمفاوضك كي تزيد من فرص التوصل إلى نتيجة حسنة في المفاوضات، فبدون هذه المعرفة سيكون من الصعب أن تصوغ موضوع المفاوضات صياغة تأخذ بعين الاعتبار المصالح الهامة المشتركة للطرفين.

#### ٤- كن فعالاً في التعرف إلى مصالح مفاوضيك :

لدينا في موقف الصراع رد فعل ارتكاسي يتمثل في التركيز حول الذات، حول حاجاتنا الخاصة وحول توقعاتنا ومطالبنا وانفعالاتنا. إن الرغبة في إقناع الآخر بأننا على صواب تحجب عنا في غالب الأحيان الهدف الأساسي الحقيقي للمفاوضات، ألا وهو التوصل إلى حل للمشكلة يرضي على المدى البعيد كلا الطرفين. وعندما نحارب من أجل إثبات وجهة نظرنا فإننا نفقد من ساحة إدراكنا المصالح الطبيعية والبسيطة للآخر.

وعندما نَقَعَ في مثل هذا الخطأ فإننا بالتأكيد نخلق الطريق أمام إمكانيات التفاهم المتبادل، ونستخرج من حيث ندري أو لا ندري الطرف الآخر للمحاكمة من أجل إثبات وجهة نظره الخاصة أيضاً. لذا فإن من الصفات الهامة للمفاوض الناجح هي القدرة على مساعدة الآخر في أن يعبر عن حاجاته ومصالحه بوضوح ومباشرة. وللوصول إلى هذا يمكننا أن نستعمل أسلوبين بسيطين هما :

« السؤال " لماذا " ؟ الذي يسمح لنا أن نستوضح عن مصالح الشريك الكامنة وراء أهدافه المعلنة.

« التلخيص ! الذي يسمح لنا أن نتأكد من صحة فهمنا لما يقوله الآخر، وفي نفس الوقت يدل على اهتمامنا واحترامنا لحاجات الآخر.

نريد أن نعرض باختصار كيفية استخدام هذين الأسلوبين حينما يكون مفاوضنا عنيداً ولا يفكر كثيراً بالتعاون والحل المناسب لكلا الطرفين. تخيل أنها القارئ أن أحد الأزواج قد حصل على مكافأة مالية منتظرة في العمل، وهو يعرف مسبقاً ماذا سيفعل



بقية هذه المكافأة، دون أن يعير انتباهاً لما تفكر به زوجته. ولنقرأ معاً الحوار التالي:

هو: حبيبتي.. لقد حصلت أخيراً على المكافأة المنتظرة وسأشتري بالمبلغ جهاز ستريو فخم.

هي: أنا سعيدة لحصولك على هذا المال، لكنني في الواقع أفضّل أن نتشاور قليلاً في شأن ما سننقله بالمبلغ.

هو: أوه.. تعرفين أنني أفكر منذ زمن طويل في شراء جهاز جيد للبيت. أطمح.. ستحدثيني الآن عن حاجات البيت الأخرى وأخشى أن أنصاع لرأيك من جديد.

هي: إنني أفهم أنك منذ مدة ترغب في شراء هذا الجهاز وأنت تخشى من أن لا تتحقق خططك هذه المرة أيضاً (تلففص).

هو: هذا صحيح، فكالمعادة سيئين بعد النقاش أن الأولاد أو الأثاث أو الألبسة هي أهم مما أريد.

هي: حقاً، أنا أيضاً أعني متطلبات هامة ربما لن يغطيها ضغطا هذا المبلغ، لكنني على كل حال لا أريد أن تتحقق هذه

الحاجات على حساب راحتك. قل لي فقط : لماذا أنت متعلق هكذا بفكرة شراء هذا الجهاز؟ (التعرف إلى مصالح الآخر).

هو: حسناً أنك تسألين عن ذلك، لقد ظننت أنك ستسخرين مني. إنني أتحلم بجهاز جيد المواصفات لأتمكن أخيراً من الإستماع إلى الموسيقى الرائعة تناسب من جهاز رائع. أريد أن يكون في هذا البيت شيء ممتع لي، وليس فقط شيئاً عملياً للبيت.

هي: فهمت. إنك تحلم بسماع موسيقى من جهاز جيد وتريد أن يكون لك شيء يمتعك ويخصك في البيت. لماذا تعتبر هذا الأمر بهذه الأهمية؟

هو: عندما أستمع إلى موسيقى جيدة فبنتني أرتاح واسترخي، ويذول توترني وأصبح هادئاً سعيداً. إنني أود كثيراً أن تتقبلي ما أحبه، وأن تسمعي وتهتمي بما يريحني.

في هذا المقطع الأخير قام الزوج بتحديد حاجته الحقيقية والهامية المتعلقة بعلاقته مع زوجته. إن البوح بهذه الحاجة يجعل فرصة النقاش كبيرة في أن يبتعد عن كونه مجرد "خلاف على الأثاث

وجهاز التسجيل"، ولولا الجهد الذي بذلته الزوجة في سبيل الوصول إلى سماع ذلك لما تحقق مثل هذا التقدم أبداً. إن كثيرين من الناس يخشون في معظم الحالات أن يستمعوا لحاجات شركائهم في الصراع، وذلك لأنه يبدو لهم، أن هذا سيجعلهم أدبياً ملزمين بتحقيق هذه الحاجات، وذلك على حساب مصالحهم وحاجاتهم الشخصية. إن هذا هو خطأ كبير، فكما تكلمنا خبراتنا في الوساطة فإن الآخر يشعر عند الاستماع له جيداً بالقرب والتعاطف مع محدثه، مما يجعل الفرصة مهيأة جداً لجعل المصالح المشتركة أساساً يحترمه الطرفان أثناء صياغة حل للمشكلة.

وسيكون من المفيد لك أن تستعمل القاعدة التالية أيضاً:

## ٥- استعمل الحجج التي تؤدي إلى إقرار الخصم

ولا تقلل من شأن مصالحه.

بكلام آخر: اعرض مصالحك بأسلوب غني، قل للآخر مالذي يهيك ولماذا، واحذر من أن تتجاهل أو تسخر من حاجات الآخر

وافتراحاته. لعلك مازلت تذكر مثال الزوجين، الذين كانا يتباحثان حول أسلوب قضاء عطلتهمما السفوية. في واحد من حواراتهما أضاءا كثيراً من طاقتهما ووقتتهما في محاولة أن يثبت كل منهما للآخر أن مخططاته ورغباته سخيصة وسغيرة صالحة: (... إلى شاطئ البحر معي وإلى أشعة الشمس تحمل معها خطر مرض السرطان، قرب البحيرة توجد أعداد هائلة من البعوض، يمكن اصطياد السمك في كل مكان وفي أي وقت...) إلى مثل هذه الحجج تقود حتماً إلى الشعور بالتجاهل وربما الإهانة. ولا أحد يرضى عن الإتهامات المبطلنة الموجودة فيها مثل:

« إن إقتراحاتك هي اقتراحات غبية.

« إن رغباتك هذه ناقوبة بل مثيرة للسخرية.

إن تحديد مصالح كلا الطرفين بشكل دقيق وموضوعي هي في رأينا من أصعب مراحل المفاوضات وأشدّها حرجاً. إذ في هذه المرحلة يظهر بوضوح وجلاء فيما إذا كان الطرفان سيحاولان أن يتمسكا بمواقفهما الأولية أم أنهما سيقرران الحديث عن

المصالح الحقيقية والتي لا يمكن بدون توضيحها أن تتم عملية صياغة المشكلات المشتركة أو العمل المشترك على التوصل إلى حلول ترضي الطرفين.

إن العودة أثناء النقاش للتذكير بالمصالح الواضحة والمفهومة يسمح أثناء النقاش بتجنب ما يسمى "اللعاب للتفاوض"، التي تقوم أساساً على إخفاء الأهداف والنوايا والمصالح الحقيقية.

إن القدرة على التعرف إلى "الألعاب" في العلاقات بين الناس ومواجهتها هي قضية واسعة لأن نتعرض لها هنا بالتفصيل لكننا سنوصي القارئ المهتم بالرجوع إلى كتاب إيريك بيرن بعنوان: **ألعاب الناس E.Berne, Games People Play** (الكتاب مترجم إلى العربية بعنوان الألعاب والناس، ترجمة وجيه أسعد، نشر دار الفاضل بدمشق، ١٩٩١) سنعرض هنا فقط لمثالين من أشد هذه الألعاب شيوعاً في مواقف التفاوض.

## لعبة ( الخبير )

إن الهدف الأساسي لهذه اللعبة هو استبعاد بعض الحلول (عن طريق الاستشهاد بأراء الخبراء المشهورين) وإحراز شيء من التفوق بهذا على الخصم. يمكن "للاعب" أن يقول مثلاً:

« إن الأبحاث الإحصائية الحديثة تثبت أن رفع الأجور بنسبة ٧.٥٪ سوف رفع كلفة الإنتاج ١٥٪، ولهذا فلا مجال أبداً لدينا لزيادة الأجور.

وإذا انكب الطرفان بعد مثل هذا القول على محاولة إثبات معرفته بالمعلومات الحديثة والوقائع "التي لا تكون عادة محور المشكلة" فإن فحوى الحوار يصبح بعيداً كل البعد عن المصالح الحقيقية للطرفين. يجب الدفاع إذاً في مثل هذه المواقف عن موضوع النقاش الأصلي ألا وهو مصالح الطرفين لتجنب أخطار هذه "اللعبة"، مثلاً بأن نقترح:

« إتينا هنا من أجل تحديد قواعد توزيع الأجور، لتتحدث إذاً عن حدودنا وحاجتنا ضمن هذا الموضوع. هل لنا إذاً أن

ندع الآن الجواب الإقتصادية النظرية للإختصاصيين وأن نهتم  
بما أكتنا من أجله.

## لعبة ( التخفي )

وتقوم على محاولة إخفاء النوافع الحقيقية لقرارات وتصرفات  
صاحبها، كما أنها إلى جانب ذلك أسلوب لتجنب الإجابة عن  
الأسئلة المتعلقة بمصالحه أو أهدافه أو حتى بمقترحاته. وفي  
مواجهة مثل هذه الحال يمكننا أن نستخدم طريقة "الإسطوانات  
المشروخة" كما في المثال التالي:

العامل: أشعر أن إدارة المصل لا تفتقر على الإختصاصي كما  
ينبغي، وأعتقد أن من حقني أن أحصل على زيادة في الراتب.  
ألا توافقني الرأي سيادة المدير؟

المدير: كما تعلم فإن الموقف المالي للشركة ليس جيداً في هذه  
الأيام.. لدينا من جهة عدد زائد من المصالح، بالإضافة إلى أن  
الضرائب في تزايد مستمر...

العامل: أعلم ذلك، لكن ما أثر ذلك على موضوعي الذي أطلبه؟  
أريد أن أعلم رأيك فيما أطلبه بوضوح.

لا شك في أن ما يقوله المدير قد يكون حقيقياً، لكنه لا يجيب بشكل مباشر وواضح عن حاجات وتساؤلات العامل. وفي نفس الوقت فإن هذا المدير لا يحدد بالضبط مصالحه ورأيه فيما يتعلق بطلب العامل (يخفيه أو يعبر عنه بأسلوب مخفى).

فلو أن العامل سمح له باتباع هذا الأسلوب لأحاطه المدير بعدد أكبر من الوقائع التي يصعب نقاشها وبالتالي سيسمح له بالهرب من الموضوع الأساسي الذي أتى من أجله.

#### ٦- قم بصياغة وتحديد المصالح المشتركة والمتناقضة للطرفين.

ليس هناك من مفاوضات لا تحتوي على مصالح مشتركة. لو أن الأطراف كانت دون مصالح مشتركة لما كان من الممكن أصلاً أن يجلسوا معاً إلى مائدة المفاوضات، وكثيراً ما يتناسى المفاوضون هذه الحقيقة البسيطة والواضحة فيركزون



تذكيرهم بشكل أساسي على ما يفرقهم دون أن يعيروا لما يجمعهم أدنى انتباه.

إذا كنا نريد بالفعل أن نتعاون وأن نشجع الطرف الآخر على التعاون فعلينا أن نحدد بعناية المصالح المشتركة بيننا، لأنها وحدها الكفيلة بزيادة رغبة الطرفين لتحمل عناء وصعوبة المفاوضة، وليبحث المجهود أحياناً عن حلول تحقق إرضاء أكبر قدر ممكن من مصالح الطرفين. إن النقطة المهمة هي وعي المصالح المشتركة، فطالما لم يدرك الطرفان ما يجمعهما فإتباعهما على الأغلب سيتعاملان فيما بينهما كالأعداء وسيسعى كل منهما للنصر المطلق.

فلولا اهتمامنا أصلاً بعلاقات جيدة مع الآخرين لما بدأنا فيما بيننا أي محادثات أو مفاوضات، ولفعلنا في قضية الصراع ما نراه مناسباً لنا.

فمثلاً: في حالة الزوجين التي عرضناهما في أكثر من مثال كان يمكن لكل منهما أن يسافر وحده لقضاء عطلة كما يروق له وذلك العامل كان يمكن له أن يذهب فوراً إلى الشركة المنافسة

التي قدمت له عرضاً أفضل، وبالمقابل لما حاول المدير أنذاك بذل أي جهد ليُثبته عن ذلك.

إن التناقص يقوم على أن أكثر الذين يكونون أطرافاً في صراع لا يكلفون أنفسهم عناء التفكير (ناهيك عن التصريح) بما يجمعهم من مصالح. لتتأمل مثلاً موقفاً تفاوضياً صعباً بين ممثلي العمال وبين إدارة أحد المعامل، إن أغلب هذه المفاوضات تجري في جو مشحون متوتر (بل وعدائي)، إلى درجة أن من يشهد الموقف يعتقد أن لا قواسم مشتركة بين مصالح الطرفين.

لكن، يمكننا أن نؤكد أنهم مشتركون في مصالح هامة وأساسية مثل:

« عدم إغلاق المعمل.

« جودة إنتاج المعمل ومكانته في الأسواق.

« جو العمل المريح.

« زيادة أرباح المعمل بشكل يضمن زيادة مكافآت العاملين

« أن يبقى الموظفون الموهلون الأكفاء في العمل بما  
يضمن جودة الإنتاج العالية.

يمكن بشيء من التفكير والجهد أن يصل كل منا إلى قائمة  
مشابهة بالمصالح المشتركة بينه وبين طرف المفاوضات الآخر  
في أي موضوع للصراع.

وجدير بالذكر أن وعي أحد الأطراف للمصالح التي تجمعها  
بالأطراف الأخرى ليس وحده كافياً، لذا يجب كذلك ذكر هذه  
المصالح المشتركة بشكل واضح ومباشر لضمان وعي  
الأطراف الأخرى بهذه المصالح.

إن مثل هذا الوعي المشترك يزيد بشكل ملحوظ من إمكانيات  
التفاهم حتى مع أعد الخصوم، فبذلك فقط يمكن لهؤلاء الخصوم  
أن يدركوا أهمية التعاون المشترك لحل المشكلة موضوع  
الصراع بشكل بناء.

أما غياب هذا الوعي فإنه يجعل أطراف الصراع متمركزين  
على ما يفرقهم وليس على ما يجمعهم، أي على المصالح  
المتضاربة والمواقف المتناقضة، كأن يتمركز ممثلو العمال مثلاً

على انتزاع أكبر زيادة ممكنة للأجور، في حين يسعى أفراد طاقم الإدارة فقط إلى تخفيض عدد العمال مع تحقيق أكبر خفض للنفقات. و سيكون هؤلاء في هذه الحال أعداء متحاربين لا شركاء وأطراف في مفاوضات.

نشجع إذاً كل المفاوضين على أن يطرحوا على أنفسهم (قبل أن يبدأوا الحرب فيما بينهم) السؤال التالي:

«مالذي يجمعنا معاً؟»

نشجعهم كذلك على أن يطرحوا هذا السؤال على مفاوضيهم ليتمكنوا من خلال الإجابة من تشكيل وعي مشترك بكل المصالح المشتركة.

٢- نوه في حديثك إلى مصالح الآخر واستند إليها:

هذه هي آخر القواعد الهامة التي تلزم في هذه المرحلة من مراحل المفاوضة. ويمكن أن نعبر عنها كذلك بشكل آخر: اعمل على أن يدرك الآخر مصلحته في تلبية حاجتك الهامة.

لقد أصبح السيد "لي ياكوكا" مديراً عاماً لشركة "كرايزلر" في فترة عصيبة جداً للشركة، وعندها أدرك رجل الأعمال الناجح هذا ضرورة الحصول على ضمانات لقروض الشركة من حكومة الولايات المتحدة الأمريكية. كانت مصلحته تقوم على الحفاظ على شهرته كمدير مبدع للأعمال، في حين أن مصلحة الحكومة كانت تقوم على الحفاظ على قواعد الاقتصاد الحر وعدم مذبذبة العون للشركات المنهارة. وحين عرض ياكوكا على ممثلي الحكومة نتائج تهيبار الشركة وفقدان حوالي مائة ألف عامل لأصالحهم (قيمة المساعدات الرسمية للعاطلين عن العمل، تزعزع لوضاع عدد كبير من الأسر، ارتفاع معدل الجريمة.... الخ)، استند في خطابه لمفاهيمه (من أعضاء الكونغرس) على مصالحهم السياسية في إعطاء الضمانات المطلوبة وسألهم بشكل مباشر:

« هل من مصلحتكم فقدان أصوات ناخبكم من عمل الشركة؟ هل يناسبكم أن يتحمل الضمان الإجتماعي هذه التكاليف الكبيرة التي ستصرف على عمل مهرة كهؤلاء؟ هل

في صالحكم أن تتدهور الأوضاع الإجتماعية بشكل واضح في واحدة من الولايات؟

بهذا الأسلوب جعل مفاوض الشركة الناجح رجال الكونغرس الأمريكي يدركون بأنفسهم كم من مصالحهم ومصالح حكومة الولايات المتحدة سيُصان إذا تمت تلبية طلب الشركة. يمكن للتقاضي الناجح أن يسأل مديره بأسلوب مشابه:

« هل من مصلحتك الاحتفاظ بالفضل العمال المهرة في الشركة؟

كما يمكن للزوجة أن تسأل زوجها:

« أليس في صالحك أن يسود في البيت جو مريح وودي؟ »

إذا كانت الإجابة نعم فمن المؤكد إذاً أن ينظر المدير والزوج كذلك بشكل أكثر جدية في إمكانيات تلبية حاجات محدثيهما.

من أجل الاستناد بشكل بارع إلى مصالح الشريك وإلى المصالح المشتركة للطرفين، فإن من واجب المفاوض أن يتفهم جيداً موقف ومصالح محدثه، وأن يتأكد بشجاعة ووضوح من مدى

تفهم لها عن طريق توجيه السؤال: هل يناسبك أن ...؟ هل  
أستطيع القول أن مصلحتنا مشتركة في أن ...؟

إن من البديهي أن هدف المفاوضات المبنية على التعاون هو  
البحث عن حلول للصراع توفق بين المصالح المتضاربة  
للأطراف. من هنا يجب ذكر وتحديد هذه المصالح المتضاربة  
بشكل مباشر يضمن وعي كل الأطراف بشكل جيد للتناقض  
القائم بينهم. ومالم يتحقق ذلك بشكل جيد فمن الصعب أن يتم  
تحديد مشكلة الصراع بشكل دقيق.

قبل أن نعرض للمرحلة التالية من مراحل عملية المفاوضات نرى  
من المناسب أن نلخص مرحلة تحديد المصالح:

« إحرص على أن تعرض مصالحك بشكل حيوي: اعرض  
أهم مصالحك ودوافع سلوكك بشكل يبرز أهميتها وتنوعها.  
« كن فعالاً في التعرف إلى مصالح مفوضيك: ساعد  
شريكك على أن يحدد مصالحه بوضوح وأن يفهم حاجاته  
بشكل أفضل، وأن يستطيع بالتالي أن ينحو بفاعلية أكبر نحو  
التعاون المشترك.

« نوه في حديثك إلى مصالح الآخر واستند إليها: فهذا الأسلوب يمكنك أن تبرز كل ما يجمعكما، وما يجعل تعاونكما في البحث عن حلول مشتركة مطلوباً. لا تركز على وجوه الاختلاف فقط، فهذا يستجر الآخر للعراك.

« حدد المصالح المتناقضة لكلا الطرفين بدقة: لأن هذا يسمح بفهم الفروق بينكما، وسيكون أساساً في المرحلة اللاحقة لصياغة مشكلة الصراع بدقة.

### ثالثاً- صياغة المشكلات بشكل واضح :

ينبغي أن يتم تحديد مشكلة الصراع في جملة واحدة (بصيغة السؤال: ماذا يمكن أن نفعل؟) اذ تحتوي في متنها على ذكر صريح للمصالح المتناقضة لأطراف الصراع. فعلى سبيل المثال:



« ماذا يمكن أن نفعل من أجل أن يحصل الصل على قدر أكبر من المال (موقف الطرف الأول) وفي نفس الوقت أن لا تزيد مصاريف الشركة (موقف الطرف الثاني) .

« ماذا يمكن أن نفعل من أجل أن يشعر العامل الكفو بأنه مقدر ومحترم (مصلحة الطرف الأول) بحيث لا يقع المدير في صراع مع الصال الآخرين (مصلحة الطرف الثاني).

« ماذا يمكن أن نفعل من أجل أن تشعر الزوجة برعاية واهتمام زوجها، وأن يتمكن زوجها في نفس الوقت من أن يقضي وقتاً مستمتعاً في حضان الطبيعة ليسترخي ويرتاح في عطلة؟

إن عدداً كبيراً من المفاوضين غير المؤهلين يقومون بتحديد مشكلات مفاوضاتهم على مستوى عمومي غير محدد، متحيزين لمصالحهم وحدهم. مثلاً: تريد رواقب أعلى، هذا هو الموضوع والمشكلة التي تحتاج حلاً..كيف يمكن دون ذلك تحسين جو الصل المتوتر؟

من المطبات الأخرى التي يقع فيها الكثيرون هي صياغة المشكلة بحيث تتضمن ذكر مصالح متناقضة لأحد الأطراف دون غيره، مثلاً:

« ماذا نفعل من أجل أن نضمن للعمال مدخولاً أعلى دون أن نلجأ إلى تسريح أحد منهم؟... »

إن عيب هذه الطريقة في صياغة المشكلة هو أنها لا تأخذ بعين الاعتبار مصالح الطرف الآخر، مما يجعله لا يشعر أنه معني بحل مشكلة من هذا النوع. إن مصلحة الإدارة في المثال السابق مثلاً تقوم على الحفاظ على بقاء الشركة وتخفيض النفقات والإحتفاظ فقط بأمهر العمال، وهذه المصالح يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار أثناء صياغة مشكلة المفاوضات وتحديداتها وإلا فلا مجال للحديث عن مشاركة جدية من جهة الإدارة في حل المشكلة.

إن فن صياغة مشكلات المفاوضات بشكل ناجح إنما يقوم على القدرة على إبراز المصالح المتناقضة لكل أطراف الصراع.

يجدر بنا أن نتذكر من جانب آخر، أن من الضروري عدم التمسك بشكل متصلب بصياغة ما للمشكلة، فكثيراً ما يحدث خلال المفاوضات (بنتيجة تعارف الأطراف وتفهم كل منهم لمصالح الآخر ووجهات نظره) أن يطرأ تغيير مهم على صياغة مشكلة المفاوضات. مثلاً المشكلة التي كان قد تم صوغها على شكل:

« ماذا يمكن قطه ليحصل العامل على دخل أعلى، بحيث لا يضطر المدير إلى زيادة راتبه.

يمكن أن تتحول إلى شكل آخر (ربما أصق):

« ماذا يمكن قطه ليشر العامل بالتقدير والإحترام من دون أن يثر ذلك صراعات بين العمال.

ربما حدث هذا خلال المحادثات حين تبين أن المدير يخشى من أن يثر سخطاً في صفوف العمال، وأن العامل من جهة أخرى يعتبر أن زيادة الراتب هي واحدة من الطرق التي تشعره بالتقدير والإحترام.

إن فن وصناعة المفاوضات الجيد تعتمد بشكل أساسي على البحث عن مصالح عديدة ومتنوعة لأطراف الصراع، وعلى التوصل إلى صياغات جديدة أصلح لمشكلة الصراع الدائر.

كثيراً ما يحدث في المفاوضات التجارية أن يركز التجار نقاشهم على موضوع واحد فقط هو السعر.. رغم أنه من البديهي أن كل بائع يسعى إلى البيع بأعلى سعر ممكن، في حين يسعى كل مشتري إلى الشراء بأقل سعر ممكن.

أما التجار المحنكون فإنهم في سعيهم وراء صفقة رابحة يتحدثون إلى زبائنهم عن حاجات أخرى أيضاً غير تلك الحاجات البديهية المعروفة.

فقد ينصب اهتمام الزبون بشكل كبير على نقة مواعيد التسليم النوعية الفاخرة للبضاعة أو خدمات الصيانة المؤتمنة والمربحة ولذلك فإن على التاجر الناجح أن يبحث بنقطة عن مثل هذه المعلومات، وأن يستند إليها أثناء تقديمه أي اقتراح أو صفقة دون أن ينسى بالطبع أن عليه أيضاً أن يُضَمِّن الاقتراح ذكراً واضحاً لحاجاته ومصالحه هو أيضاً.

## حدود المفاوضات:

خلال الدورات التدريبية على فن المفاوضات كثيراً ما يسألنا المشاركون:

« هل من المفيد أن يفوض المرء على كل شيء؟ علماً بأن هناك مواقف لا نريد فيها أن نقسم أي تنازل للآخر.

إن هذا واقعي، فالمدير الذي يأخذ قراراً نهائياً ومدرساً من قضية ما لا ينبغي له أن يفوض في شأنه كل من خالفه الرأي والمصلحة والزوجة المظلومة أن تفوض على الأغلب زوجها فيما إذا كان سيضربها ثلاث مرات في الأسبوع بدلاً مما اعتاد عليه من ضربها يومياً، هؤلاء الناس يصلون إلى نقطة تشكل فيها المفاوضات ضرراً أكيداً بحاجاتهم ومصالحهم وقيمهم أوبكرامتهم الشخصية.

إن الدفاع الحازم عن حدودهم فيما يتعلق بالمفاوضات يقتضي منهم أن يرسموا حدوداً واضحة بين ما يمكنهم أن يفوضوا

عليه وبين ما لا يمكنهم أبداً أن يتنازلوا في شأنه. وهماكم مثلاً  
على ذلك :

المدير: لقد تم اتخاذ قرار إعادة تشكيل البنية الإدارية في  
الشركة، هذا صعب ولكنه قرار الإدارة النهائي، وللأسف سوف  
يتم نقلك إلى منصب آخر، ومرافق هذا انخفاض لراتبك في  
الوقت الحاضر.

الموظف: ولكن لماذا أنا بالذات؟ إني مندهش وغاضب.. أطلب  
تفسيراً فورياً وتراجعاً عن القرار.

المدير: إني أفهم غضبك، لقد أخذنا بعين الاعتبار قبل القرار  
درجة تأهيل الموظف وإيمانه في الشركة، ومصلحة العمل.  
لكنتي على كل حال أكرر لك: إن قرار نقلك قد اتخذ بشكل  
نهائي. لن أقبل نقاش هذا الموضوع أبداً (توضيح حدود  
المفاوضات). يمكن لنا من جهة أخرى إذا شئت أن نتحدث عما  
يمكنني فعله من أجلك. (الدعوة إلى التعاون في ما يمكن  
المفاوضة عليه) .

الموظف : أنا لا أريد أن ينخفض دخلي! من أين لي أن أرفع  
أجرة البيت وأتفق على زوجتي العاطلة عن العمل؟ أرجوك  
سيادة المدير أن تتركني في مكان عملي الحالي.

المدير: إن القرار المتخذ غير قابل للنقاش أو المراجعة  
(الإستوانة المشروخة-توضيح حدود المفاوضات). لكني على  
كل حال ألتهم وضعك ولا أريد أن تظن أنني إسمان دون  
مشاعر. لنفكر معاً إذاً باتجاه حل المشكلة التالية: ماذا يمكننا  
أن نفعل لنبقى مستوى دخلك على ما هو عليه، وفي نفس  
الوقت أن نحصل الشركة منك على فائدة مقابلة (تحديد  
المشكلة).

بهذا الشكل من تحديد المشكلة يتحاشى المدير قضية "تغيير  
القرار" كموضوع للنقاش. ولا يعني هذا طبعاً أن الطرفين لا  
يمكنهما نقاش قضايا أخرى. فإذا أمكن لهما أن يحددوا مصالحهما  
الباقية، وأن يعرضا ما الذي يجمعهما فإن من الممكن لهما أن  
يتوصلا لصياغة مشكلات هامة تحتاج إلى تعاونهما لحلها.  
مثلاً:

« ماذا يمكننا أن نفعل كي لا نتضرر علاقتنا الودية رغم صدور قرار إعادة تشكيل البنية الإدارية؟ ما الذي نستطيع عمله لنتمكن من إرضاء الطموح المهني للموظف وحاجاته المالية وفي نفس الوقت أن نخفض النفقات في الشركة ونلغي فيها المناصب غير الضرورية؟

في ختام الحديث عن هذه المرحلة من مراحل المفاوضات نريد إعادة التأكيد على أهميتها الكبيرة. إن عدم تحديد مشكلات المفاوضات بشكل جيد سيجعل تحقيق قاعدة مهاجمة المشكلة وليس الناس أمراً بالغ الصعوبة. إن المفاوض الذي لا يعي بدقة موضوع مفاوضاته سيهاجم على الأغلب موقف وشخص شريكه في الصراع، مما يعود بالضرر على مصالحهما معاً.

## رابعاً- البحث عن حلول:

هذه المرحلة هي المرحلة الختامية للمفاوضات، ومن المؤسف أن معظم الناس يحاولون أن يبدؤوا من هنا متجاوزين



المراحل السابقة جميعاً، مما يؤدي غالباً إلى تحويل الصراع إلى حالة حرب فيما بينهم. ولهذا لا بد لنا من أن ننوّه إلى أن البحث عن الحلول يمكن أن يكون له معنى فقط عندما نتعرف جيداً إلى المصالح المشتركة لكل الأطراف وعندما نكون للمشكلة مصاغة صياغة جيدة.

إن من يبدأ مفاوضاته بتوجيه "تصانح ذهبية" للآخر (حتى دون فهم مصالحه جيداً) يقع غالباً مع شريكه في لعبة "نعم.. ولكن". وإذا بدأت فوراً في تقديم اقتراحاتك الخاصة دون الاستناد إلى تحديد مشترك لقضية البحث فستبدأ المباراة بينك وبين شريكك على إثبات أن "اقتراحاتي أنا هي الأفضل".

ولتجنب هذه المطبات لا بد من أن يتم التمييز جيداً بين ثلاث مراحل فرعية لمرحلة البحث عن حلول وهي:

« تسجيل المقترحات.

« تحليل المقترحات.

« اتخاذ القرار.

إن هذا الترتيب لمراحل البحث عن الحلول مشابه تماماً لعملية "عصف الدماغ" المستعملة على نطاق واسع من قبل علماء النفس، وهي تزيد بشكل ملحوظ من فرص التوصل إلى حل يرضي الطرفين. فكلما ازداد عدد الأفكار والمقترحات المسجلة والمحللة فيما بعد ازداد عدد الخيارات المسهلة لعملية اتخاذ القرار، لذلك عندما نتجنب فقر الخيارات المتجلى في المثال الشائع "إما....أو...." فإننا نتجنب في الواقع النمطية والحلول المسبقة الصنع، ونتجنب بالتالي إهدار مصالح أحد أطراف المفاوضات.

### ١- تسجيل المقترحات والأفكار:

يبدو أن هذه هي أشد مراحل المفاوضات صعوبة وفائدة في الوقت نفسه. فمتلما قامت الأطراف في مراحل سابقة بالتعاون على صياغة المشكلات موضوع المفاوضات معاً، عليها كذلك أن تقوم بصياغة المقترحات للحلول بشكل مشترك أيضاً. وينبغي أن تقوم الأطراف معاً بتحديد أفضل الاقتراحات التي

ينبغي فيما بعد أن يتم اختيار الحل المناسب من بينها. وسيكون من المفيد جداً أن يتم تسجيل هذه المقترحات على ورقة مستقلة كيلا يُغفل المفاوضون أيّاً منها.

من المهم جداً في هذه المرحلة أن يتم الالتزام بالقاعدة الهامة 'ممنوع للتقييم أو السخرية من أي فكرة'. فإذا كانت الأفكار المعروضة ستقابل بالتعليق والتندر أو التقييم مباشرة فلن الأغلب أن لا تخرج الأطراف من هذه المرحلة بأي فكرة جديدة ومبدعة.

إن فكرة "صف الدماغ" تقوم بالأصل على خلق ظروف صحية وأمنة لتشجيع وتوليد الأفكار الجديدة، ولا مجال للحديث عن مثل هذه الظروف إذا كان أحد الحضور ناقداً أو متهماً.

هل تعرف عزيزي القارئ الفيلم الأمريكي الشهير "رابطة الشعراء الراحطين"؟ في هذا الفيلم يقترح معلم شجاع على تلاميذ صفه في مدرسة محافظة ومتزمنة أن ينظروا إلى صفهم وزملائهم ومعلميهم من زاوية مختلفة تماماً، كأن يصنعوا على

مقاعدهم ليروا كيف سيبدو لهم الأمور من هناك، فيحققوا بذلك نتائج مذهشة حقاً.

حين نحتاج أثناء المفاوضات إلى حلول جديدة ومبتكرة فإن علينا نحن أيضاً أن ننظر إلى المشكلة من عدة زوايا مختلفة. ستظهر بذلك حتماً أفكار غريبة، أو سخيفة، أو مضحكة والحقيقة أن هذا هو الهدف فمن بين هذه الأفكار التي تبدو فاشلة للوهلة الأولى يمكن أن نجد حلولاً عبقرية وجديدة كل الجدة وفي المرحلة اللاحقة سيكون من الممكن أن يتعهد الأطراف متعاونين هذه البذور الأولى للحل بالرعاية والتطوير.

## ٢- تحليل المقترحات :

عندما يتأمل المفاوضون عدداً من المقترحات فإن حظهم سيكون أكبر في أن يختاروا منها ما يحقق المصالح الأهم لجميع الأطراف. إن الاقتراح الواحد ليس اختياراً بالتأكيد... أما الإنسان فيجعلان الموقف موقف اختيار صعب (وعلى الأغلب يكون هذا

اختياراً لأخف الضررين). إن الاختيار الحقيقي يبدأ في الواقع من ثلاث اقتراحات ممكنة على الأقل.

وفي هذه المرحلة يجب على الأطراف أن يتعاونوا على تحليل ودراسة كل اقتراح أمامهم، فيبحثون فيه عن مفتاح الحل أو بذرة لثمرة طيبة عن نظرة مبدعة لمشكلة الصراع. ويجب هنا أن يذكروا جيداً القاعدة التي تقول: **تقدر الحسنة ولا تحسد عليها**. إذ يمكن لهم أن يحاولوا تصنيف هذه الاقتراحات في عدة فئات مبتكرة، ليسهل تناولها فيما بعد بترتيب معين. وفيما بعد يبدأ اختيار المقترحات الممكنة التنفيذ مع استبعاد تلك المستحيلة التنفيذ بموجب الإمكانيات المتاحة (مادية.. إدارية، تقنية اجتماعية... الخ). بعد ذلك يبدأ المفاوضون في تقييم مدى تحقيق كل اقتراح لمصالح أطراف الصراع (إذا كانت هذه المصالح قد تم تحديدها بدقة من قبل فلن يكون هذا صعباً).

### ٣- اتخاذ القرار:

وتقوم على أن يتم اختيار الحل الذي يرضي مصالح الأطراف جميعاً بأكبر درجة من بين الحلول المتبقية بعد عملية التحليل.

### ملاحظة ختامية:

إن الخطر الأكبر في اللحظات الأخيرة من المفاوضات يتجسد فيما يحدث عادة من محاولة أحد الأطراف إلزام غيره على تقديم تنازلات جديدة (لتوسيع هامش ربحه) بالرغم من اتخاذ قرار الحل بشكل اتفاقي.

ويحدث أحياناً أن يكون آخرون جاهزين لتقديم مثل هذه التنازلات من تلقاء أنفسهم (في غمرة فرحهم بانتهاء المفاوضات المتعبة). إن هذين النوعين من التجاوزات يحملان معهما في كثير من الأحيان بوادر مشجعة على عدم الإلتزام بتنفيذ القرار

الذي هو ثمرة جهود كبيرة من الجميع، مما قد ينعكس سلباً على مستقبل العلاقات فيما بينهم.

من هنا فإننا ننبه المفوضين إلى عدم الوقوع في هذا المطب فإذا كانوا حريصين على مستقبل العلاقات فيما بينهم فعليهم أن يقاوموا إغراء تنازلات شركائهم السهلة حرصاً على مصالح الجميع، وأن يمتنعوا هم أيضاً في مثل هذه اللحظات عن تقديم مثل هذه التنازلات.



## المفاهيم الأساسية المفاوضة الإيجابية (مركز التعاون المشترك)

- ١- ميز بين الأشخاص وبين المشكلات.
- ٢- ركز انتباهك على المصالح وليس على المواقف.
- ٣- قم بصياغة الأسئلة قبل تقديم الإجابات.
- ٤- ابحث عن الحلول التي تقدم فائدة لكلا الطرفين.
- ٥- قم بنكيز وتحديد إجابيات المفاوضات.



## مرآة المفوضات المفاوضة إلى المفاوض والمفاوضة المشتركة

١- تحديد قواعد السلوك خلال المفاوضات.

٢- تحديد وتسمية المصالح:

◀ مصالحك

◀ مصالح الطرف الآخر

◀ المصالح المشتركة

◀ المصالح المتناقضة

٣- تعريف وتحديد المشكلات.

٤- البحث عن الحلول .

## خاتمة

بعد أن كتبنا هذا الكتاب وأثناء قيامنا بمراجعته وإجراء التصحيحات اللازمة عليه شعرنا بشيء من الخشية، من أن تأخذ إليها القارئ العزيز انطباعاً بأننا ننطلق فيما كتبناه من برج "الخبراء الخارقين" في جميع أنواع الصراعات والمفاوضات. حقاً إننا نساعد كثيراً من الناس في التفاهم فيما بينهم من أجل حل خلافاتهم الشخصية والمهنية، وهذا هو في الواقع عملنا. لكننا على كل حال نعلم أننا في حياتنا الخاصة ننسى نحن أيضاً في بعض الأحيان أن نستخدم بعض القواعد التي كتبنا عنها في هذا الكتاب. يحدث هذا ويجر معه ضرراً لنا ولغيرنا من حولنا للأسف.

إن احترام الصراع يعني إدراك واستغلال الطاقة الكبيرة الكامنة فيه، ونحن نعلم أن هذا صعب ويتطلب تمريناً وترويضاً يومياً للنفس. إلا أننا مؤمنون على كل حال بأن المغامرة بتجريب

طرائق جديدة ومبدعة في السلوك أثناء الصراع يمكن أن يغير بشكل كبير من مجراه ونتائجه.

إن كلاً منا هو الأفضل في معرفة مصالحه وحاجاته، لهذا فإننا نشجعك بحرارة أيها القارئ العزيز على أن لا تقتصر فقط على ما قرأته في هذا الكتاب، بل أن تجرب استخدام الوسائل المعروضة فيه في حياتك اليومية. بهذا الشكل يمكنك أن تتحقق منها وتختار من بينها ما تراه بالفعل مفيداً لك لتسعى إلى استخدامه بشكل أعم.

إننا نشعر بالأسف فعلاً لعدم تمكننا من الإحتكاك والتواصل شخصياً مع القارئ في إطار التدريبات التي نقوم بإجرائها في العادة، فالكتاب غير قادر عملياً على أن يحل مكان التعريبات بشكلها الحيوي، والتي تقوم في الأساس على التدريب عملياً على كل واحدة من المهارات والتقنيات على حدة وبشكل دقيق. كما يظل الكتاب مفتقراً إلى الحوارات الساخنة وإلى العلاقة الشخصية وإلى التعلم المتبادل.

لكن.. لنذكر أيضاً إيجابيات هذا الوضع: ربما نتمكن في حياتنا اليومية من أن نلتقي بعض قراء كتابنا هذا، وعندها سيكون في إمكاننا أن نسمع منه عن آرائه وتجاربه فيما يتعلق بفائدة ما كتبناه.

في انتظار ذلك، لا يسعنا إلا أن نتقدم للقارئ بخالص أمنياتنا بالنجاح وبالشكر على التعاون في التفكير فيما قدمناه.

المؤلفان

نيسان ١٩٩٣

منتدى سور الأزبكية

[WWW.BOOKS4ALL.NET](http://WWW.BOOKS4ALL.NET)

## مدار الأفق والجَنَفَس

دمشق - شارع مسلم البارودي - ص.ب : 4727 هاتف 2215123 فاكس 5117606

P.O.Box : 4727 - Phone : 2215123 - Fax: 5117606 - Damascus - Syria

